

**Univerzita Karlova v Praze**

**Filozofická fakulta**

**Katedra psychologie**



**Bakalářská práce**

René Benda

**Pracovní zátěž - příčiny, důsledky a možnosti prevence**

**Work-related stress - causes, effects and possibilities of prevention**

Praha, 2014

Vedoucí práce: doc. PhDr. Milan Rymeš, Csc.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat doc. PhDr. Milanovi Rymešovi, CSc. za vedení, vstřícnost, trpělivost, profesionální přístup a podnětnou inspiraci pro zpracování této práce.

Zároveň děkuji všem zainteresovaným za motivaci a podporu.

V neposlední řadě děkuji také Mgr. Václavovi Janouškovi za cenné a užitečné rady k praktické části práce.

*Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.*

*V Praze dne 29. 7. 2014*

.....

*René Benda*

**ABSTRAKT:**

Bakalářská práce se zabývá tématem pracovní zátěže v psychologickém kontextu. Její teoretická část přináší formou přehledové studie obecné výchozí i aktuální informace o pracovní zátěži a jevech s ní souvisejících. V úvodu se zaměřuje na základní modely a vymezuje pojmy pracovní zátěž a stres s upozorněním na nejednoznačnost jejich vnímání v literatuře. Na teoretických modelech vysvětluje principy vzniku a působení pracovní zátěže a stresu a roli dalších faktorů v tomto procesu. Zmiňuje příčiny vzniku i důsledky zátěže, a to jak na zdravotní stav, tak na sociální vztahy a výkon pracovníků. V další části se zaměřuje na fenomény, které se zátěží souvisejí. Přináší informace o well-being pracovníků, vyhoření, angažovanosti a workaholismu. Pozornost věnuje pracovním nárokům a zdrojům, v jejichž kontextu tyto fenomény průběžně nahlíží. V závěru se soustředí na možnosti zvládnutí a prevence. Druhá část práce obsahuje návrh výzkumu, jehož cílem je zkoumání souvislosti vybraných pracovních nároků a zdrojů s vyhořením, angažovaností a workaholismem u psychologů.

**Klíčová slova:**

pracovní zátěž, stres, pracovní nároky, pracovní zdroje, organizace

**ABSTRACT:**

The bachelor's thesis deals with the topic of work-related load and stress in psychological context. Its theoretical part brings a review of general default and recent information on work-related load and stress and related phenomena. It focuses on primary models and defines the terms of work-related load and stress referring to ambiguity of their comprehension within the literature. Using the theoretical models it explains the principals of origin and effects of work-related load and stress and the role of other factors in this process. It mentions the causes and consequences of work-related load and stress on health, social relationships and performance of employees. The thesis further focuses on phenomena related to work-related load and stress. It brings the information on employee well-being, burnout, engagement and workaholism. It looks at these phenomena within the context of job demands and resources. At the end it concentrates on the possibilities of coping and prevention. The practical part of the thesis contains the proposal of a research project designed to study correlations of selected job demands and resources with burnout, engagement and workaholism in psychologists.

**Keywords:**

work-related load, stress, job demands, job resources, organization

## Obsah

ÚVOD .....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	11
1. PRACOVNÍ ZÁTĚŽ A PRACOVNÍ STRES .....	11
1.1 Obecná východiska .....	11
1.2 Vymezení pojmů pracovní zátěž a pracovní stres .....	12
1.2.1 Vymezení a specifičnost pojmů .....	12
1.2.2 Nejednoznačnost vnímání pojmů zátěž a stres .....	13
1.3 Teoretická východiska a přístupy k pracovní zátěži a stresu .....	13
1.3.1 Model pracovních nároků a kontroly .....	14
1.3.2 Model pracovních nároků, kontroly a opory .....	15
1.3.3 Model shody člověk - prostředí .....	16
1.3.4 Vitamínový model stresu .....	17
1.3.5 Kybernetická teorie, transakční model, teorie udržení zdrojů a další .....	18
1.3.6 Model pracovních nároků a zdrojů .....	18
1.4 Druhy pracovní zátěže a stresu .....	20
2. PŘÍČINY VZNIKU PRACOVNÍ ZÁTĚŽE A STRESU .....	22
2.1 Stresory a jejich základní dělení .....	22
2.2 Pracovní nároky a zdroje .....	23
2.3 Osobnostní faktory .....	23
3. DŮSLEDKY A PROJEVY PRACOVNÍ ZÁTĚŽE A STRESU .....	25
3.1 Důsledky a projevy pracovní zátěže a stresu na fyzický zdravotní stav .....	25
3.2 Důsledky a projevy pracovní zátěže a stresu na psychický stav .....	26
3.3 Důsledky a projevy pracovní zátěže a stresu na sociální vztahy .....	26
3.4 Důsledky a projevy pracovní zátěže a stresu na pracovní výkon .....	27

4. FENOMÉNY SOUVISEJÍCÍ S PRACOVNÍ ZÁTĚŽÍ A STRESEM .....	28
4.1 Well-being a související jevy .....	28
4.1.1 Pracovní spokojenost .....	29
4.1.2 Konflikt rolí a rovnováha pracovního a osobního života .....	29
4.1.3 Pracovní štěstí .....	30
4.1.4 Well-being v kontextu pracovní zátěže .....	30
4.2 Workaholismus - závislost na práci .....	31
4.2.1 Vymezení pojmu .....	31
4.2.2 Východiska a přístupy k workaholismu .....	32
4.2.3 Možné příčiny vzniku a důsledky závislosti na práci .....	33
4.2.4 Workaholismus a pracovní zátěž .....	34
4.3 Burnout - syndrom vyhoření .....	35
4.3.1 Vymezení pojmu .....	35
4.3.2 Východiska a přístupy k syndromu vyhoření .....	35
4.3.3 Vyhoření a pracovní zátěž .....	36
4.3.4 Možné příčiny vzniku a důsledky vyhoření .....	36
4.4 Pracovní angažovanost .....	37
4.5 Zvládání stresu - coping .....	38
4.5.1 Osobní zdroje a odolnost vůči stresu .....	38
4.5.2 Copingové strategie .....	39
4.5.3 Aktuální trendy ve výzkumu copingu .....	39
5. MOŽNOSTI PREVENCE PRACOVNÍ ZÁTĚŽE A STRESU .....	41
5.1 Pracovní zdraví a zdravé pracoviště .....	41
5.2 Metody zjišťování a hodnocení pracovní zátěže .....	42
5.3 Možnosti prevence .....	43
5.3.1 Prevence a řízení stresu .....	43
5.3.2 Programy snižování důsledků pracovní zátěže a stresu .....	45
5.3.3 Možnosti prevence workaholismu a vyhoření .....	45

PRAKTICKÁ ČÁST .....	47
6. NÁVRH VÝZKUMNÉHO PROJEKTU:	
VYHOŘENÍ, PRACOVNÍ ANGAŽOVANOST A WORKAHOLISMUS V KONTEXTU PRACOVNÍ ZÁTĚŽE U PSYCHOLOGŮ ZAMĚSTNANCŮ A OSVČ .....	47
6.1 Úvod a zdůvodnění návrhu .....	47
6.2 Cíl výzkumu .....	48
6.3 Výzkumné otázky a tvorba hypotéz .....	49
6.4 Výzkumný soubor .....	53
6.5 Metodologie výzkumu .....	53
6.5.1 Předvýzkum a sběr dat .....	53
6.5.2 Nástroje .....	54
6.5.3 Analýza dat a prezentace výsledků .....	55
6.6 Diskuse .....	56
ZÁVĚR .....	58
Seznam použité literatury .....	60



## ÚVOD

Pracovní zátěž jako průvodný jev i důsledek pracovních aktivit člověka a podstatná složka komplexního stresu, kterému je člověk během života vystaven, je zejména v posledních 40 letech jednou z nejvíce zkoumaných oblastí psychologie práce a organizace. Vyplývá to z celospolečenské poptávky v situaci, kdy s rostoucí dynamikou ekonomického (a tím i pracovního prostředí) narůstá jak míra pracovní zátěže, tak zájem o její výzkum, zpracování, pochopení a úspěšnou kontrolu a prevenci. Výsledkem vědeckého zkoumání i naší denní zkušenosti je fakt, že efektivní zvládání zátěže a stresu v práci má pozitivní vliv na pracovní činnost a výsledky každého jedince, každého ekonomického subjektu a v tomto důsledku i celé ekonomiky. Nejde však samozřejmě pouze o ekonomické ukazatele; problematika zasahuje do mnoha dalších oblastí - zdraví (fyzického i duševního), sociálních vztahů, výchovy a vzdělávání či celkového pocitu životní pohody jednotlivců i celé společnosti.

Cílem této práce je formou přehledové studie informovat o podstatných poznatcích, z nichž problematika pracovní zátěže v psychologickém kontextu vychází, přinést přehled koncepcí a modelů pracovní zátěže a stresu a zaměřit se na jejich příčiny, důsledky, související jevy, aktuální výzkumy i možnosti aplikovatelné prevence. Její součástí bude i návrh výzkumného projektu, který představí konkrétní možnosti zkoumání pracovní zátěže a jevů s ní souvisejících.

Teoretickou část uvedeme vybranými obecnými teoriemi stresu, vymezíme pojmy pracovní zátěž a stres a zároveň upozorníme na nejednoznačnost jejich vnímání. Následně se soustředíme na teoretická východiska pracovní zátěže a popíšeme ve vědecké praxi často používané modely, včetně několika těch, které byly publikovány v posledních 15 letech. To nám umožní nahlédnout příčiny vzniku stresu a odvodit jejich jednotlivé typy; zde se zaměříme na ty související s pracovní zátěží. Použijeme také aktuální model pracovních nároků a zdrojů autorů Demeroutiová, Bakker, Nachreiner a Schaufeli z roku 2001 jako ukázkou provázanosti teorie s reálnými projevy zátěže.

Důsledky stresu zasahují do různých oblastí života - jak bylo zjištěno, s pracovní zátěží a mírou či způsobem jejího zvládání (copingem) korelují fyzický zdravotní stav a kondice, duševní zdraví i sociální vztahy pracovníků, a to v negativním i pozitivním smyslu. Upřesníme, že projevy stresu, adaptace i způsoby jeho zvládání jsou individuální. Dále budou

zmíněny související fenomény z této oblasti - odolnost vůči stresu, pracovní spokojenost, pracovní štěstí a well-being. Podrobnější pozornost bude věnována negativním jevům spojeným s pracovní zátěží - workaholismu a syndromu vyhoření.

Je jen logické, že tam, kde něco škodí, vzniká snaha o předcházení škodlivým důsledkům. Prevenci proto věnuje významnou část své pozornosti řada výzkumníků i organizací, vznikají programy snižování důsledků stresu a tyto aktivity jsou podporovány i zdravotnickými organizacemi EU a OSN. Jak bude uvedeno, vhodné metody měření a zkoumání pracovní zátěže a její prevence se staly podstatnou součástí i požadovaným výsledkem na aplikaci orientovaných výzkumů, jenž však není možný bez jeho základních součástí.

Také z toho důvodu se praktická část práce bude věnovat návrhu výzkumu zaměřeného na podchycení toho, co může predikovat či souviset s vyhořením, pracovní angažovaností a závislostí na práci. Burnout syndrom je velmi častým důsledkem dlouhodobého působení zátěže zejména v pomáhajících profesích. Starší i aktuální výzkumy podporují také myšlenku o propojení workaholismu a vyhoření. Naopak angažovaní pracovníci dobře zvládají i vysoké pracovní nároky. Významným faktorem v tomto procesu jsou podle již zmíněného modelu Demeroutiové et al. (2001) právě pracovní a osobní zdroje. V případě realizace by navrhovaný výzkum umožnil formou korelační studie získat vhodná data a jejich analýzou zachytit případné vztahy pracovní zátěže s vyhořením, pracovní angažovaností a workaholismem u psychologů pracujících samostatně (OSVČ) nebo jako zaměstnanci v organizacích. Vedle zdůvodnění a cílů navrhovaného výzkumu uvedeme přehled výzkumných otázek a popis vhodné metodologie a zmíníme možnosti využití zjištěných informací v dalším výzkumu a případné prevenci.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. PRACOVNÍ ZÁTĚŽ A PRACOVNÍ STRES

### 1.1 Obecná východiska

Pracovní zátěž a stres je nutno chápat v kontextu celkového prostředí jedinců (Hladký, Matoušek, Židková, Vašina, Franc, & Hyška et al., 1993). Nelze je tedy striktně oddělit od životní zátěže jako takové, podobně jako pracovní život není možné oddělit od zbývajících aktivit jedince. Proto se nejdříve zaměříme na východiska a teorie zátěže a stresu obecně.

Stěžejní východisko se přisuzuje teorii lékaře Hanse Selyeho (1950), bez jejíž zmínky by nejspíš žádná studie o stresu nebyla pokládána za kompletní. Jeho model stresu jako obecného adaptačního syndromu popisuje stres jako proces probíhající ve třech fázích (poplachová reakce na vnější podnět --> snaha udržet adaptaci --> vyčerpání). Dochází k němu při porušení homeostázy organismu a jeho následkem může (ale také nemusí) být poškození zdraví (Hladký et al., 1993). Autoři říkají, že tato koncepce se setkala s následnou kritikou mimo jiné právě u psychologů. Bylo zřejmé, že nedokázala pokrýt širokou variabilitu reakcí jednotlivců na stresující podněty a že tyto podněty nemusejí být pouze přímé. Už samotné očekávání podnětu postačuje k tomu, aby se stresová reakce spustila, a záleží také na tom, jak jedinec daný podnět vyhodnotí.

Nosnou teorií tohoto přístupu se stala koncepce R.S. Lazaruse (1966), jeho rozlišení fyziologického a psychologického stresu a pojem zvládání (*coping*) jako kognitivního zpracování zátěže, jemuž se věnujeme v subkapitole 4.5. K dalším významným přístupům lze podle Štikara et al. (2003) řadit například model životních událostí (model Life Change Unit; Holmes & Rahe, 1967), v němž jsou řazeny jednotlivé události dle závažnosti, dále popis typů osobnosti A a B na základě souvislosti stresové zranitelnosti a typu chování (Friedman & Rosenman, 1974), nebo pohled zdůrazňující roli, v jaké se jedinec s danou stresovou událostí musí vypořádat (Frankenhauser, Lundberg, Fredrikson, Melin, Tuomisto, & Myrsten et al., 1989). Obecných teorií je samozřejmě mnohem více. Přístup ke stresu je v současnosti rozšiřován a zároveň diverzifikován, a to jak obsahově, tak oborově. Je proto přirozené, že tato problematika byla identifikována i v pracovním prostředí a specifikována jako pracovní zátěž a pracovní stres, jimž se budeme věnovat jako předmětným tématům této práce.

## 1.2 Vymezení pojmů pracovní zátěž a pracovní stres

### 1.2.1 Vymezení a specifičnost pojmů

Slovo stres patří k těm, které není snadné definovat, přesto jejich významu každý rozumí (Woodham, 1995). Etymologický původ slova je latinský (*stringo*, *stringere*) a znamená utahovati, stahovati, např. smyčku kolem krku odsouzence (Křivohlavý, 1994). Pojem prošel vývojem od zhruba 14. století, kdy sa začal používat, a vyvíjí se dodnes; doposud není jeho význam zcela jednoznačný (Kebza, 2005). Podobně je to i s výrazem zátěž (se snadno dovoditelnou etymologií), který zdaleka není pouhým českým ekvivalentem pojmu stres. V literatuře se můžeme setkat s různými významy; přičemž tento pojem je užíván pro označení jak podnětu, tak reakce i samotného prožitku (Štikar et al., 2003).

V souvislosti s pracovním prostředím se mluví o pracovní zátěži. Tu lze nahlížet několika způsoby - primárně jako fyzickou a mentální (anglicky např. *mental load*); psychickou pracovní zátěž potom ergonomicky (z hlediska usnadnění činnosti při práci s technickými prostředky), jako určité napětí, resp. námahu (*strain*) či zúženě jako množství práce (v tomto smyslu se v angličtině používá i výraz *workload*, což by nemělo být zaměňováno s obecnějším výrazem *work-related load*). V širší perspektivě lze vnímat pracovní zátěž intuitivně jako míru (mentální) zaměstnanosti člověka, resp. jako nároky práce, přičemž French a Caplan (1972) mluví o podtížení (příliš malé nároky) či přetížení (příliš vysoké nároky), a to v kvantitativním i kvalitativním smyslu (Hladký et al., 1993). Z jejich pohledu i z přístupu mnoha dalších badatelů lze soudit, že považovat pracovní zátěž za pouhé množství práce by bylo nepřiměřeně redukcionistické; proto se v souvislosti se zátěží mluví téměř vždy také o pracovním stresu.

Navzdory desetiletím výzkumu se však ani u tohoto pojmu nepodařilo dospět k jednotné definici či vymezení. Například v angličtině se používá hned několik spojení s malou a nejasnou významovou odchylkou - *work-related stress*, *occupational stress*, *workplace stress*, *stress at work* nebo *job stress*. Definice pojmu prošly vlastním vývojem tak, jak se vyvíjel a rozšiřoval i samotný výzkum a pochopení stresu jako procesu (Dewe, O'Driscoll, & Cooper, 2012). Nejdříve to byly definice popisující stres v rámci podnětu a reakce, resp. interakce mezi těmito dvěma činiteli (Dewe, O'Driscoll, & Cooper, 2010). Pro komplexnější pochopení pojmů zátěž a stres je však nutno vzít v potaz další vývojové stupně zkoumání stresu -

například transakční přístup (Lazarus, 1990, 1999) a aktuální pohled zaměřující pozornost od diskutabilního pojmu "stres" směrem k vnímání této problematiky ve smyslu Izardovy (1991) teorie diskrétních emocí (Lazarus, 2001). Vzhledem ke komplexitě tématu budeme upřesňovat vymezení pojmu stres v následující kapitole při popisu jednotlivých teorií pracovního stresu.

Nyní uvádíme pouze jednu z aktuálních definic, jak ji formulovala Evropská komise: *"Stres je vzorec emocionálních, kognitivních, behaviorálních a fyziologických reakcí na nepříznivé a škodlivé aspekty obsahu práce, organizace práce a pracovního prostředí. Stres je způsobován špatným souladem mezi člověkem a prací, konflikty mezi rolemi v práci a mimo ni a nedostatkem rozumné míry kontroly nad prací a vlastním životem. Špatný soulad lze upřesnit: lze říci, že stres je pociťován tehdy, přesahují-li požadavky pracovního prostředí možnosti zaměstnance je zvládnout (nebo je kontrolovat)."* (Hladký, 2005, p. 1).

### **1.2.2 Nejednoznačnost vnímání pojmů zátěž a stres**

Z nejednotnosti definic zátěže a stresu vyplývá i nejednoznačnost vnímání těchto dvou pojmů, prolínání až ztotožňování těchto pojmů či důraz na jejich odlišný význam.

Zátěž může být z perspektivy stres-zdraví vnímána pouze jako určitá část celkového pracovního stresu (Hladký et al., 1993). Tentýž autor však v jiné publikaci mluví o zátěži jako o jakýchkoli nárocích prostředí kladených na jedince (Hladký & Židková, 1999), přičemž stres je považován za zátěž nepřiměřenou (Junková, 2001). Podobné odlišení stresu od nároků (zátěže) uvádějí autoři Blaug, Kenyon a Lekhi (2007) - stres podle nich nastává tehdy, překročí-li zátěž schopnost organismu zvládat ji. V návaznosti na to je vhodné zmínit také kvantitativní pojmy hyperstres a hypostres, kde hyperstres je stres překračující hranice adaptability jedince. Zátěž je zde chápána jako termín pro relativně nižší než uvedenou hraniční úroveň stresu (Křivohlavý, 1994). Vzhledem k nejednoznačnosti těchto přístupů budeme v této práci používat pojmy zátěž a stres jako synonymní.

### **1.3 Teoretická východiska a přístupy k pracovní zátěži a stresu**

Podobně, jako existuje množství přístupů ke stresu obecně, lze v literatuře dohledat velký počet teorií pracovního stresu. V této kapitole se budeme podrobněji věnovat několika z nich. Byly vybrány tak, aby pomohly v celkovém kontextu nahlédnout aktuální výzkumy

pracovní zátěže a zohlednily nové poznatky z této oblasti. Začneme původním modelem pracovních nároků a kontroly od Karaska (1979), na něhož navázali Johnson a Hallová (1988) a doplnili jeho model o faktor opory. French, Caplan a Harrison (1982) ve svém modelu shody člověk - prostředí zdůraznili roli našich očekávání, odhadu našich schopností situaci zvládnout a naši motivaci. Dostaneme se tak k aktuálním přístupům a detailněji popíšeme Warrův (2007) vitamínový model, Coxův transakční model (Cox, Griffiths, & Rial-Gonzales, 2000) a několik dalších. Na závěr uvádíme model pracovních nároků a zdrojů autorského týmu na čele s Demeroutiovou (Demerouti et al., 2001), z něhož budeme vycházet v dalších částech této práce. Uvedené modely vycházejí z obecných teorií, avšak zkoumají proces spojující stresové podněty, prožitky a reakce zejména v pracovním kontextu.

### **1.3.1 Model pracovních nároků a kontroly**

Karaskův (1979) model pracovních nároků a kontroly bývá řazen k základním východiskům při studiu teorií pracovní zátěže. Je založen na poznatcích o kontrole chování a zaměřuje se na souvislost kontroly (*control*) dané situace a míry stresu. Následně si také všímá korelace nedostatečné kontroly s poruchami zdraví jedinců (Hladký et al., 1993). Role kontroly byla rozvinuta mimo jiné i ve známé teorii naučené bezmocnosti M. Seligmána (2003) - nedostatečná kontrola nad situací nejenže narušuje aktuální zvládání stresu, ale může vytvářet schéma, podle kterého jedinec v budoucnu nezvládá už ani méně náročnou situaci.

Karasek (1979) si v pracovním kontextu všímá, že ačkoli excesivní pracovní nároky (ve smyslu zátěže) korelují s mírou psychické i fyzické nepohody, velmi významnou roli v tomto procesu hraje právě míra kontroly nad danou situací. Kontrola je zde určena zejména možnostmi rozhodovat samostatně o tom, jak pracovat a mít možnost využít u toho vlastní tvořivost. Stres nastává v situaci, kdy jsou nároky práce vysoké a možnost rozhodování nízká. To se vyskytuje obvykle u povolání, která jsou i laiky považována za náročná - zdravotní sestry, hasiči atd. (Hladký et al., 1993). Naopak vysoká míra rozhodování umožňuje zvládat i relativně vysoké pracovní nároky a podněcuje aktivitu (například manažeri) (Brough, O'Driscoll, Kalliath, Cooper, & Poelmans, 2009).

Z kontextu Karaskova modelu vyvstává základní otázka, zda-li jde o kontrolu reálnou, nebo zda postačuje, že ji jedinec jako dostatečnou vnímá, aniž by ji uplatnil (Dewe et al., 2012). Jiné zdroje mluví v souvislosti s Karaskovou teorií o kontrole pouze obecně, bez upřesnění (např. Hladký et al., 1993; Štikar et al., 2003), jinde se klade důraz na vnímanou

kontrolu (Brough et al., 2009). Je však zřejmé, že ačkoli můžeme vysledovat vztah mezi vnímanou a objektivní mírou kontroly, není to totéž (Dewe et al., 2012).

### 1.3.2 Model pracovních nároků, kontroly a opory

Johnson a Hallová (1988) rozšířili Karaskův model o dimenzi opory. Tou je myšlena sociální opora (*social support*) ze strany spolupracovníků, vedoucích pracovníků a supervízorů (Brough et al., 2009). Do sociální opory se v tomto pojetí zahrnuje například možnost promluvit si během práce se spolupracovníky, možnost kontaktu během přestávek, setkávání mimo práci apod. Teorie se stala známou pod názvem *Job demand-control-support model* (model pracovních nároků, kontroly a opory). Autoři si ve svém výzkumu, zkoumajícím souvislost mezi pracovními nároky, kontrolou, sociální oporou a kardiovaskulárním onemocněním, všimli, že sociální opora působí ve vztahu zvládání pracovních nároků a pracovní pohody pracovníků podobným moderujícím efektem jako kontrola, resp. že jejich kombinace efekt multiplikuje (Johnson & Hall, 1988). Autor předchozího modelu Karasek se svým kolegou Theorellem (1990) doplnili, že efekt kontroly je při zvládání pracovních nároků účinnější právě v případě, kdy je pracovníkovi k dispozici opora z jeho okolí (Dewe et al., 2012); lze tedy mluvit o trojstranné interakci těchto faktorů (Brough et al., 2009).

Johnson a Hallová svůj model v následujících výzkumech dále rozšiřovali. Zjistili mimo jiné, že vyjma třech uvedených faktorů (pracovní nároky, kontrola, sociální opora) hraje důležitou roli i gender. Upozornili na to, že předchozí modely, např. Karaskův model nároků a kontroly se zaměřoval hlavně na mužskou populaci (Johnson & Hall, 1996). Hallová se proto ve svých výzkumech zaměřila právě na genderovou otázku. Zjistila, že muži na rozdíl od žen vykazují v práci vyšší míru kontroly při zvládání pracovních nároků (Hall, 1989). Také navrhla myšlenku, že pro ženy může být faktor sociální opory důležitější (Johnson & Hall, 1988), nicméně jiné výzkumy genderový rozdíl neprokázaly (Fuhrer, Stansfeld, Chemali, & Shipley, 1999; Vermeulen, & Mustart, 2000).

Sociální opora se díky svému efektu při zvládání pracovní zátěže stala subjektem intenzivního empirického výzkumu posledních 30 let (Brough et al., 2009). Její pravděpodobně nejčastější vymezení pochází od House (1981), který ji rozděluje na instrumentální (nabízející praktickou pomoc), emoční (empatie a pochopení), informační (poskytnutí potřebných informací) a hodnotící (*appraisal support*; poskytující zpětnou vazbu). Podobně jako u faktoru

kontroly, ani u sociální opory není vždy zřejmé, zda se jedná o oporu objektivní či pouze vnímanou (Brough et al., 2009).

V souvislosti s modelem Johnsona a Hallové (1988) a s jejich důrazem na sociální oporu při redukci zátěže a stresu je vhodné zmínit, že z následných výzkumů vyplynulo i několik dalších otázek. Například Deelstrová, Peetersová, Schaufeli, Stroebe, Zijlstra a Van Doornen (2003) upozornili, že v některých případech pracovník nemusí mít zájem o oporu, resp. pomoci okolí, protože to může snižovat jeho pocit dostatečné kompetence. Z toho plyne poznatek, že nejspíš záleží i na tom, od koho opora přichází - jestli od spolupracovníka nebo od nadřízeného. Zajímavá je také otázka, zda má větší efekt sociální opora formou praktické rady či pomoci (tj. přímo související s příslušnými stresory) nebo obecná opora formou empatie (Brough et al., 2009).

### **1.3.3 Model shody člověk - prostředí**

French et al. (1982) doplňují základní modely o poznatek, že záleží nejen na daném vnějším podnětu, resp. našich očekáváních, ale také na naší motivaci a na tom, nakolik odhadujeme naši schopnost a kapacitu situaci zvládnout. Model stresu tak získává kognitivní hledisko (Štikar et al., 2003). Podle některých autorů tento pohled vychází z původních prací Lewina (1935) a Murraye (1938). Uvádí se například Lewinův pohled na interakci jedince a prostředí jako na klíčový ukazatel pro pochopení kognitivních, afektivních a behaviorálních reakcí lidí, přičemž důležitým předpokladem pro optimální fungování člověka je právě shoda člověka s jeho prostředím. (Dewe et al., 2012).

Na důležitost této shody (*fit*) v modelu shody člověk - prostředí upozorňuje rovněž Frenchův spolupracovník Caplan (1987). Na základě dříve zmíněných modelů poukazuje na roli (resp. potřebu) kontroly a sociální opory a identifikuje shodu potřeb a zdrojů (*needs - supplies fit*). Samotná schopnost pracovníka shodnout se s daným prostředím, prací a jejími nároky poté charakterizuje shodu nároků a schopností (*demands - abilities fit*). Nahlédneme-li problematiku pracovní zátěže z této perspektivy, snadno odvodíme, že nerovnováha u obou typů shody (tj. neshoda) bude působit na míru prožívaného stresu. Zvýšená hladina stresu následně redukuje míru pociťované pohody. Shoda, a tím i nízká míra stresu, bude zachována ve dvou případech - když budou potřeby a zdroje, resp. nároky a schopnosti vysoké nebo naopak nízké (Dewe et al., 2012). Toto hledisko tedy bere v úvahu i okolnosti, které předchozí modely nezohledňují. Jedná se například o zmíněnou situaci, kdy je úroveň sociální opory



nízká a zároveň pracovník nemá na sociální opoře zájem (Deelstra et al., 2003). Model shody člověk-prostředí tak zohledňuje rozdíl mezi tím, co si pracovník přeje (resp. očekává či je schopen poskytnout) a tím, čeho se mu dostává (resp. co se očekává od něj) (Dewe et al., 2012).

Model Frenche et al. (1982) si dále všímá souvislosti mezi nároky práce a výkonem pracovníků. Poukazuje na to, že příliš nízké či příliš vysoké nároky zvyšují stres a snižují výkon, naopak střední nároky zvyšují stres jen mírně a zároveň výkon pracovníků zvyšují.

#### **1.3.4 Vitamínový model stresu**

Souvislostí mentálního zdraví a pracovního prostředí včetně pracovní zátěže se ve svých studiích zabývá P. Warr (2005). Ve svém vitamínovém modelu stresu pracuje s pojmem well-being (viz kapitola 4), v novějších pracích potom s pojmem štěstí a jeho vztahem s charakteristikami práce (Warr, 2007). Používá analogii s reálnými vitamíny a jejich nelineárním působením na stav lidského těla. Podobně působí charakteristiky práce (rozeznává jich celkem 9) na míru mentálního zdraví, resp. well-being pracovníků.

Buunk, De Jonge, Ybema a De Wolff (1998) si už dříve všimli, že zvýšené dávky tohoto typu "ingrediencí" jsou účinné jen do určité míry, poté již nemají žádný pozitivní ani negativní efekt (Mark & Smith, 2008). K těmto charakteristikám práce, jenž jsou nazvány faktory konstantního efektu (*constant-effect factors*, C-E - analogicky k působení vitamínu C a E) patří například plat, bezpečnost a sociální pozice. U zbývajících 6 charakteristik, tzv. faktorů postupného úbytku (*additional decrement factors*, A-D - analogicky k vitamínům A a D) je prospěšné umírněné "dávkování", neboť při příliš vysokých či příliš nízkých úrovních mohou mít negativní následky (Van Veldhoven, De Jonge, Broersen, Kompier, & Meijman, 2002). Řadí se sem v předchozích kapitolách zmiňovaná sociální opora, dále pracovní nároky, pracovní autonomie (kontrola), využití schopností, různorodost a zpětná vazba (De Jonge & Schaufeli, 1998). Tento model navzdory své bezpochyby zajímavé analogii s fungováním vitamínů zůstává ve stádiu, který vyžaduje další empirické prověření (Van Veldhoven, Taris, De Jonge, & Broersen, 2005).

### 1.3.5 Kybernetická teorie, transakční model, teorie udržení zdrojů a další modely

Četné modely stresu se orientují na téma pracovní zátěže ve smyslu pochopení interakce člověka a jeho pracovního prostředí. Jiné teorie se více soustředí na samotný "proces" (Dewe et al., 2012). Lze zmínit například kybernetickou teorii pracovního stresu autorů Cummingse a Coopera (2000). Zaměřuje se na informace a zpětnou vazbu, které v sobě zahrnují jak detekci stresorů, resp. zátěže z nich vzniklé (informace), tak reakci na ně - jejich vyhodnocení a zvládání (Cummings & Cooper, 2000). Podobně Shupe a McGrath (2000) ve svém modelu dynamického adaptivního procesu popisují, jak komplexně jedinci reagují na stres formou posouzení situace, výběru řešení, uplatnění řešení a vyhodnocení následků.

Z dalších koncepcí je zajisté vhodné zmínit Coxův transakční model pracovního stresu (Cox et al., 2000). Vychází z Lazarusova pojetí stresu a klade důraz na transakci mezi pracovními nároky, resp. charakteristikami prostředí, a percepcí těchto nároků a schopností pracovníků zvládat je (Mark & Smith, 2008). Podstatným je zde vyhodnocení situace (*appraisal*) a její posouzení jako nesouladu mezi nároky a přesvědčením jedince tyto nároky zvládnout. Tento proces probíhá v několika stádiích - jako průběžné hodnocení situace a následně jako snaha jedince na tyto nároky reagovat, resp. přizpůsobit se jim. Stres nastává v případě, kdy se to nedaří (Cox et al., 2000).

Na závěr přehledu uvádíme Hobfollovu teorii udržení zdrojů (Conservation of resources theory) (Hobfoll, 1989). Podobně jako model shody člověk-prostředí zkoumá interakci jedince a prostředí a zároveň sa zaměřuje na jeho schopnost vyrovnat se s nároky prostředí prostřednictvím zdrojů (Dewe et al., 2012). K nim patří vše, co umožňuje člověku cítit se v prostředí lépe a efektivněji se mu přizpůsobovat, například osobnostní charakteristiky, čas, vědomosti, předměty či opora. Stres nastává, když jedinec o tyto zdroje působením stresu přichází (Brough et al., 2009). Hobfoll vymezuje, že na rozdíl od modelu shody člověk-prostředí se jedná zejména o reálné zdroje, nikoli pouze o to, jak jsou vnímané (Hobfoll, 2001).

### 1.3.6 Model pracovních nároků a zdrojů

Z novějších modelů, vzniklých po roce 2000, který však již prokázaly svou popularitu, jsme na závěr tohoto přehledu vybrali teorii pracovních nároků a zdrojů (*job demands-*

*resources theory*) autorů Demeroutiová et al. z roku 2001. Vychází z Hobfollvy (1989) teorie udržení zdrojů (Brough et al., 2009) a v současnosti je možné považovat ji za jeden z vedoucích modelů pracovního stresu (Schaufeli & Taris, 2014). Na rozdíl od Hobfollvy teorie nedává důraz jen na ztrátu, ale i získávání, resp. přírůstek zdrojů (*resource gain*) (Brough et al., 2009). Všímá si tedy vztahu mezi tzv. negativními (nároky) a pozitivními (zdroje) charakteristikami práce; z tohoto pohledu ji lze podle Schaufeliho a Tarise (2014) shledat jako velmi flexibilní a podle Marka a Smithe (2008) jako rozšiřující aktuální přístupy k výzkumu stresu.

Každé zaměstnání má fyzické, psychologické, sociální či organizační charakteristiky (nazvané pracovní nároky - *job demands*), jenž si vyžadují určité fyzické nebo psychické úsilí, tj. jsou pro pracovníky *zatěžující*. Demeroutiová et al. (2001) sem přiřadují například vysoké pracovní tempo, nedostatečné podmínky pracovního prostředí, emocionální nároky na pracovníky a konflikt pracovního a soukromého života (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004); Schaufeli a Taris (2014) uvádějí celkem až 30 položek.

Zdroje (*resources*) jsou definovány jako aspekty práce umožňující redukovat úsilí spojené s pracovními nároky, dosahovat pozitivní výsledky a stimulovat osobní růst a rozvoj (Bakker et al., 2004). I v této kategorii identifikují Schaufeli & Taris (2014) přes 30 položek, například bezpečnost, rozmanitost práce, finanční odměnu a rovnováhu mezi prací a rodinným životem; v souvislosti z dříve zmíněnými modely také autonomii (kontrolu) a sociální oporu. Dále k nim však řadí i tzv. osobní zdroje (*personal resources*), jako například optimismus, extraverci, naději, self-efficacy, intrinsickou motivaci a odolnost.

Demeroutiová et al. (2001), podobně jako Hobfoll (1989), zkoumají, jak pracovní nároky souvisejí se ztrátou či získáváním zdrojů a následně, jak tento proces koreluje se zdravím a motivací (Mark & Smith, 2008). Obojí sledují z pohledu vyhoření a angažovanosti, které považují za stavy podstatné pro motivační proces i zdraví pracovníků (Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006); angažovanost je zde identifikována jako (pozitivní) protiklad stavu vyhoření (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Této skutečnosti se budeme více věnovat v podkapitole 4.3 a 4.4.

Model dále zkoumá nejen pracovní nároky a zdroje samotné, ale i to, k jakým výstupům vedou. Rozlišuje je na negativní, například psychosomatické potíže, úrazy, deprese nebo zvýšené absence, a pozitivní, z nichž lze zmínit například inovativnost, spokojenost se životem, vnímané zdraví či štěstí (Schaufeli & Taris, 2014).

Síla této teorie spočívá podle Schaufeliho a Tarise (2014) zejména v její flexibilitě, protože se neomezuje pouze na vybraný typ pracovního nároku či zdroje. Například výše zmíněná sociální opora, v modelu Johnsona a Hallové (1988) považována za stěžejní, je zde jen jedním ze zdrojů. Teorii pracovních nároků a zdrojů je tedy možné uplatnit na různé typy zaměstnání a organizací a pro různé typy výzkumů (Llorens et al., 2006).

I tento model se setkal s kritickými otázkami a připomínkami. Jednou z nich je otázka, proč neobsahuje protiklad k osobním zdrojům (dalo by se říct "osobní nároky"), které vstupují spolu s každým jedincem do jeho pracovního prostředí. Dewe et al. (2012) také upozorňují, že flexibilitu modelu nelze heuristicky uplatnit na vztah kteréhokoli nároku s kterýmkoli zdrojem. Pro pochopení interakce vybraného konkrétního nároku s vybraným zdrojem jsou vhodné jiné teorie zvolené dle typu nároku, například Karaskův (1979) model. Jinou otázku týkající se zdrojů nastolují Hobfoll, Vinokur, Pierceová a Lewandowski-Rompsová (2012). Ve výzkumu stresu u příslušníků leteckých sil USA s využitím svého modelu zkoumali zdroje a jejich získávání či oslabení z hlediska působení stresu (stresorů). Zjistili, že na vnímaný zdravotní stav účastníků výzkumu měly výraznější efekt ztráty zdrojů než jejich posílení, a že síla působení stresorů je mnohem větší v procesu ztráty zdrojů než v procesu jejich získávání. Tato zjištění lze považovat za důležitá například pro případné intervenční strategie (Hobfoll et al., 2012)

## **1.4 Druhy pracovní zátěže a stresu**

Dá se říct, že systematika forem zátěže odráží základní model stresu H. Selyeho (1950) a jednotlivé druhy rozlišuje podle typu vlivů, které na člověka působí, a jeho primárních reakcí na ně. Na tomto základě rozdělují Hladký a Židková (1999) zátěž na biologickou, fyzickou a psychickou. U biologické zátěže působí činitele biologické, fyzikální a chemické a také reakce na ně je biologická. Fyzická zátěž vzniká, když jedinec jako zdroj energie vyvíjí svalovou činnost. Může jít o dynamickou nebo statickou aktivitu či nutnost vykonávání činnosti v nepohodlné poloze. Psychickou zátěž tito autoři popisují jako proces psychického zvládání nároků životních a pracovních situací. Hladký (2005) však v této souvislosti rozlišuje psychickou zátěž a stres, přičemž specifikuje, že psychický stres odpovídá emoční odezvě jedince, kdy jeho možnosti nejsou zcela dostatečné pro vyrovnání se s požadavky prostředí. V návaznosti na Lazarusovu (1966) definici stresu také uvádí, že psychický stres je subjektivní kategorií, je tedy podmíněn hodnocením situace.

U psychické pracovní zátěže Hladký a Židková (1999) dále rozlišují subkategorii sensorické, mentální a emoční zátěže, jejichž název odpovídá typu požadavků vyvolávajících příslušnou odezvu. Jde o zatížení smyslových orgánů, kognitivní zpracování informací a požadavky vyvolávající afektivní reakci.

Šolcová (1996) používá kategorii psychosociální stres pro zátěž související zejména se sociálními podmínkami v pracovním i mimopracovním prostředí, tj. nikoli s jeho fyzickými či biologickými charakteristikami. Hladký a Židková (1999) dávají do protikladu s tím technostres, který zahrnuje zejména zátěž způsobenou technickými prostředky nebo strachem z nich (například strach z jejich ovládnutí či neschopnosti je ovládat).

Jedince je v tomto smyslu nutno chápat jako bio-psycho-sociální systém. Je tedy zřejmé, že i jednotlivé formy zátěže budou provázané - při působení biologických či fyziologických podnětů dochází i k psychické reakci, a také psychická zátěž má za následek nejen psychickou, ale i fyziologickou odezvu (Hladký & Židková, 1999).

Hladký (2005) rozlišuje formy stresu podle časového hlediska na akutní, přechodnou (neboli epizodickou) a chronickou formu. Podobně toto rozlišení vnímají i autoři Miller a Smith (1994), k tomuto členění potom přidávají ještě traumatický stres, který může být na pracovišti následkem traumatizující (například) násilné události.

Podkapitola o typech zátěže a stresu by nebyla kompletní bez rozdělení stresu na negativní, resp. negativně prožívaný, tj. distres, a pozitivní, příjemný, tzv. eustres (Nakonečný, 1998); a již zmíněného dělení na přiměřenou a nepřiměřenou zátěž, přičemž nepřiměřená zátěž může nabývat formy podtížení a přetížení (kvantitativní nebo kvalitativní) (Hladký et al., 1993).

## **2. PŘÍČINY VZNIKU PRACOVNÍ ZÁTĚŽE A STRESU**

V ohnisku velké části vědeckého zájmu jsou příčiny vzniku pracovní zátěže a stresu, zejména proto, že jejich odhalením se otvírají dveře jak k vysvětlení, tak k možné prevenci škodlivých účinků stresu.

Hladký (2005) za příčiny pracovního stresu považuje různá rizika, které lze podle Coxe et al. (2000) dělit podobně jako typy stresu na fyzická (např. biologická, chemická, ale i technologická) a psychosociální. Psychosociální rizika rozděluje tato autoři do 10 kategorií zahrnující různé aspekty práce, pracovního prostředí a organizace, pracovní zátěž ve smyslu času a tempa, ale i faktory zmíněné v jednotlivých modelech pracovního stresu, například míru kontroly a sociální opory, resp. jejich nedostatečnost. Otázkou je, jestli je možné uvedené aspekty takto jednoznačně za příčiny stresu považovat. Pojem příčina v sobě totiž nese podmínku kauzální souvislosti a tu není možné vždy prokázat (mimo jiné i z etických důvodů). Velmi často se proto v literatuře mluví také o antecedentech, prediktorech, rizikových faktorech a zdrojích stresu. Tyto pojmy se různě zaměňují či prolínají; budeme proto v následující pasáži o nich mluvit jako o stresorech, což je obecně pojem v tomto smyslu používaný (Hartl & Hartlová, 2010).

### **2.1 Stresory a jejich základní dělení**

Za stresory lze považovat ty podmínky či činitele pracovního prostředí, které se podílejí na vzniku zátěže (Štikar et al., 2003). To vyplývá i z obecného přístupu Selyeho, který za stresor považuje podnět vyvolávající v jedinci potřebu adaptace na obnovení homeostázy, tj. stresovou reakci (Hladký et al., 1993). Typologie stresorů je rozsáhlá a lze ji nahlížet z různých perspektiv. Ať už to je původní Selyeho dělení na fyzikální a emocionální nebo dělení z hlediska intenzity, resp. velikosti na mikrostresory a makrostresory (Křivohlavý, 1994), rozdělení podle Junkové (2001) na osobní a objektivní faktory nebo specificky zaměřené rozdělení stresorů týkajících se práce, například již výše zmíněná rizika fyzická a psychosociální (Cox et al., 2000) a jejich reálná či pouze vnímaná hrozba (Demerouti et al., 2001; Paulík, 2010).

Štikar et al. (2003) rozděluje stresory působící v pracovním prostředí na vznik zátěže na několik kategorií. Jsou to samotný proces práce, podmínky fyzikálního a biologického charakteru a sociálně psychologické činitele. Z hlediska míry působení na pracovníka potom

rozlišují stresory rušivé (tj. ty, které pracovní výkon komplikují nebo znesnadňují) a ohrožující (ve smyslu skutečné hrozby, ohrožení statusu, zdraví či dokonce života).

## 2.2 Pracovní nároky a zdroje

Pokud bychom pro popis stresorů chtěli využít některý z již zmíněných teoretických modelů, pravděpodobně nejkompexněji by nám posloužil model pracovních nároků a zdrojů Demeroutiové et al. (2001). Všímá si stresorů v roli pracovních nároků, zahrnuje fakt, že může jít jak o vnímané, tak o reálné činitele, a zároveň popisuje působení stresorů v procesu vzniku stresu v jejich přirozenosti. To znamená, že je považuje spíše za rizikové faktory, různě ovlivnitelné v jejich působení, především prostřednictvím zdrojů. Ty v procesu působí jako určité moderátory či prostředky, které subjekt před vlivem stresorů chrání (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Tato role zdrojů se považuje v procesu působení stresorů za zásadní a v zahraniční literatuře se popisuje jako *buffer* efekt (např. Bakker et al., 2004; Mark & Smith, 2008; Schaufeli & Taris, 2014). Na rozdíl od koncepcí Karaska (1979) či Johnsona a Hallové (1988), kteří věnují pozornost kontrole a sociální opoře, zohledňuje tento model prakticky jakékoli nároky (stresory) i jakékoli zdroje, které se v pracovních situacích mohou vyskytnout, včetně osobních (Dewe et al., 2012).

## 2.3 Osobnostní faktory

Rozdíly v reakcích na stresory bývají u různých jedinců velmi výrazné. Jak ukazují jednotlivé modely pracovní zátěže, tyto rozdíly jsou spojovány s působením různých faktorů. Vedle kontroly a sociální opory k nim lze řadit například vnímání dané situace jako ohrožující, vyhodnocení situace a schopnost zvládnutí, v nichž lze také rozeznat výrazné individuální rozdíly (Cox & Ferguson, 1991). Tyto rozdíly souvisejí nejen s momentálním psychickým (a fyzickým) stavem jedinců, ale ve velké míře s jejich osobnostní dispozicí jako takovou. Velká část výzkumů se proto zaměřuje právě na osobnostní faktory. Zmiňovaný model Demeroutiové et al. (2001) je dokonce považuje za klíčové zdroje, které člověka před působením stresorů ochraňují či jejich působení zmírňují. Jiní autoři však upozorňují i na ty osobnostní faktory, které mohou ke vzniku stresu přispívat. Nazývají je faktory zranitelnosti (*vulnerability factors*) a navrhuje k nim řadit například neuroticismus, pesimismus nebo

tendenci k workaholismu (Bakker, Boyd, Dollard, Gillespie, Winefield, & Stough, 2010; Schaufeli & Taris, 2014).

Zařadíme-li demografické faktory do kategorie osobnostních činitelů, můžeme zmínit i roli pohlaví, věku atd. Například Junková (2001) mluví o osobních faktorech zátěže a řadí k nim osobní vlastnosti a styly chování, vzdělání, dovednosti, zkušenosti, zvyky a návyky, genetickou výbavu a biologické vlastnosti včetně aktuálního zdravotního stavu.



### **3. DŮSLEDKY A PROJEVY PRACOVNÍ ZÁTĚŽE A STRESU**

Stres má negativní dopad na zdravotní stav lidí, což bylo již dříve prokázáno stovkami studií (Křivohlavý, 1994). Méně se mluví o pozitivních důsledcích stresu, například souvislosti jeho přiměřené úrovně s pracovním výkonem či přínosem pro získání zkušenosti, na jejímž základě může jedinec podobnou zátěž v budoucnu lépe zvládnout.

Působením stresu (resp. stresorů) v rámci adaptačního procesu vznikají jako odezva stresové reakce (Selye, 1950). Tyto reakce lze jinými slovy popsat právě jako projevy, symptomy, důsledky či účinky zátěže. Projevy se rozumí zejména krátké, bezprostřední reakce na zátěž a s ní související nároky. Výsledkem dlouhodobých a/nebo opakujících se zátěžových situací jsou potom účinky, resp. důsledky stresu (Hladký et al., 1993). Podobně mluví další autoři o symptomech (příznacích) a vlivech stresu (Křivohlavý, 1994). Z hlediska charakteru zátěžové reakce můžeme rozlišit oblasti, ve kterých tato odezva probíhá, na oblast somatickou, prožitkovou a behaviorální (Hladký et al., 1993). Vnímáme-li člověka z perspektivy bio-psycho-sociální jednoty, zjistíme, že stres ovlivňuje organismus jako celek, ačkoli se jednotlivé příznaky projevují třeba jen v jedné z uvedených oblastí. I tyto oblasti však na sebe navzájem a zpětně působí a vytvářejí další zátěž, i když pohled na mechanismy tohoto působení není mezi badateli zcela jednoznačný (Cox et al., 2000). V souladu s aktuálním důrazem na pracovní a organizační zdraví (viz kapitola 5), se dále zaměříme na to, jaké jsou projevy a důsledky zátěže a stresu na fyzický zdravotní stav, psychiku, sociální vztahy pracovníků a jejich pracovní výkon. Je při tom nutné udržet v pozornosti zmiňovaný fakt, že projevy stresu se při podobné zátěži u různých jedinců liší (Cox & Ferguson, 1991).

#### **3.1 Důsledky a projevy pracovní zátěže a stresu na fyzický zdravotní stav**

Stresové reakce plynoucí z pracovní zátěže lze relativně snadno sledovat a měřit v jejich fyziologických projevech. Jedná se především o kardiovaskulární, respirační, metabolické či endokrinní změny (Hladký et al., 1993), projevující se třeba bušením srdce, tlakem v hrudi, bolestí páteře, hlavy nebo břišní oblasti, napětím ve svalech atd. (Křivohlavý, 1994). Dobře lze vyhodnocovat i biochemické ukazatele, které zčásti stojí za výše uvedenými vnějšími projevy. Tyto symptomy obvykle rychle odezní spolu s tím, jak přestane působit daný podnět. Působí-li však dlouhodobé, přičemž nemusí jít o nijak vysokou intenzitu, může

dojít k poškození (Hladký et al., 1993). V této souvislosti mluvíme o nemocech ze stresu, v pracovním kontextu někdy také o nemocech z povolání. Problematika je důležitá natolik, že se jí zabývá i Světová zdravotnická organizace (WHO, 2014) a zmiňuje rizikové faktory determinující zdraví pracovníků, jenž mohou vést k onkologickým, kardiovaskulárním a dalším nemocem a poruchám souvisejícím se stresem. Také Hladký (2005) uvádí podobné typy nemocí, z dalších potom jmenuje především poruchy zažívacího traktu, migrény, astma, sexuální poruchy atd. K tomu nelze opomenout vztah stresu a vyššího rizika pracovních úrazů (Brough et al., 2009). Je zřejmé, že špatná fyzická kondice a zdravotní stav má následně dopad také na další oblasti života pracovníků.

### **3.2 Důsledky a projevy pracovní zátěže a stresu na psychický stav**

Podobně se projevuje pracovní zátěž také na psychickém stavu pracovníků. Z krátkodobých stavů (psychologických reakcí) na zátěž vyčleňuje Hladký et al. (1993) zejména nepříjemné pocity diskomfortu (používá termín *annoyance*), únavu a s ní spojenou monotonii, mentální přesycení a změny emocí a nálad. Při dlouhodobém působení dochází k pracovní nespokojenosti, v extrémních případech až k vyhoření (burnout). Z psychických poruch zmiňuje krátkou reaktivní psychózu, posttraumatickou stresovou poruchu a poruchy přizpůsobení, které se projevují zhoršením pracovního výkonu či v přehnané reakci na pracovní zátěž, např. formou abúzu látek, závislostí, neurotických poruch, poruch ovládnutí impulsů atd. Podobně popisují projevy a důsledky pracovní zátěže i Cox et al. (2000). K výše uvedeným přidávají také změny kognitivně-percepčních funkcí a upozorňují na to, že působením stresu se negativní návyky (např. závislosti) zintenzivňují a dochází ke zhoršení aktivit a funkcí podporujících zdraví (například ke zhoršení spánku). Za sekundární důsledek je možné nakonec považovat také zhoršený psychický stav plynoucí z fyziologických důsledků stresu - s nemocemi a poruchami spojený pokles sebevědomí, snížení motivace, deprese, neurózy atd.

### **3.3 Důsledky a projevy pracovní zátěže a stresu na sociální vztahy**

Pracovní zátěž se může v sociálních vztazích pracovníků projevovat jednak jako důsledek zhoršení fundamentálnějších psychologických změn, například při zvýšené podrážděnosti, únavě či vyhoření, a také v tom, že pracovníci zažívající stres neposkytují

dostatečnou sociální oporu svým spolupracovníkům (Cox et al., 2000). Narušuje se i rovnováha mezi prací a rodinným životem (*work-family balance*) - mluví se často o interferencích až konfliktech založených na časových restrikcích a transferech napětí z pracovního prostředí do rodinného a zpět (Lapierre & Allen, 2006). To se týká mimo jiné partnerských vztahů, kdy při zvýšeném vnímaném stresu klesá spokojenost se vztahem i sexuální aktivita párů (Bodenmann, Atkins, Schär, & Poffet, 2010). Je možné uvažovat, zda a jak mohou tyto symptomy následně ovlivňovat další zvládání pracovní zátěže a přizpívat tak k jejím dalším důsledkům.

### **3.4 Důsledky a projevy pracovní zátěže a stresu na pracovní výkon**

Špatná fyzická kondice, únava, zlá nálada či vyhoření, konflikt rolí atd. přinášejí v důsledku i změnu pracovního výkonu. Bylo zjištěno, že pracovníci vykazují při vysokých úrovních stresu horších výsledků (Warr, 1999). Do této oblasti je možné zahrnout nejen aktuální pracovní výkon (např. počet výrobků), ale i absentismus, loajalitu, altruismus a další složky, tvořící tzv. občanské chování pracovníků (*organizational citizenship behavior*) (Brough et al., 2009; Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006).

Neplatí to však obecně pro jakoukoli zatěžovou úroveň. Jak jsme uvedli u modelu shody člověk-prostředí, pracovní výkon může při zátěži také růst - a to obvykle při jejích středních úrovních (French et al., 1982).

Pracovní zátěž jako taková tedy nemusí mít pouze negativní důsledky. Stres může mít i formu eustresu, to znamená pozitivního stresu. Ten může vyplynout například z aktuálně dosažených výsledků, pochvaly a úspěchů pracovního týmu, postupu či zvýšení platu. Podle Littleové, Simmonse a Nelsonové (2007), kteří při jeho vymezení vycházeli z původního Selyeho přístupu, ho lze nahlížet jako pozitivní psychologickou odezvu na stresor, jenž je indikována pozitivními pocity či stavy, které se z velké části překrývají se stavy a prožitky provázejícími angažovanost (Hargrove, Nelson, & Cooper, 2013). Na základě uvedeného můžeme tedy konstatovat, že do určité míry je vhodné pracovní stres, a to nejen eustres, v organizacích podporovat jako předpoklad růstu pracovního výkonu, rozvoje a angažovanosti pracovníků.

## 4. FENOMÉNY SOUVISEJÍCÍ S PRACOVNÍ ZÁTĚŽÍ A STRESEM

### 4.1 Well-being a související jevy

Problematika pracovní zátěže a stresu je velmi rozsáhlá a komplexní. Chceme-li ji skutečně pochopit, je vhodné zaměřit se nejen na mechanismy fungování pracovního stresu, ale i na fenomény s tím související.

V předchozí kapitole jsme se věnovali důsledkům pracovní zátěže na fyzické i psychické zdraví pracovníků. Psychologie zdraví obvykle používá jako základ definice zdraví pojem *well-being*. Inspiruje se přitom definicí Světové zdravotnické organizace (WHO) z roku 1948, jejíž obsahem je nejen absence nemoci, ale popis zdraví jako celkového stavu duševní, fyzické a sociální pohody, resp. osobní pohody (což je český ekvivalent pojmu *well-being*) (Drozdová & Kebza, 2011). Vzájemná asociace práce a pocitu pohody, resp. zdraví je dnes již pevně ukotvena. Nejedná se přitom jen o podmínky práce, ale i obsah práce, ergonomické faktory a psychosociální chování a vztahy. V případě sníženého *well-being* dochází v organizacích k negativním důsledkům v mnoha formách – snížený výkon, absentismus, chyby v rozhodování, nehody či zhoršený zdravotní stav pracovníků (Brough et al., 2009). Dannaová a Griffin (1999) ve své práci uvádějí pojem pracovní *well-being*. Mezi jeho antecedenty řadí pracovní prostředí, osobnostní charakteristiky a zejména různé formy pracovního stresu, plynoucí mimo jiné z typu práce, role v organizaci, pracovních vztahů, organizačního klimatu, nerovnováhy pracovního a rodinného života atd.. Pracovní *well-being* je podle nich charakterizován psychickým a fyzickým zdravím pracovníků a celkovou životní i pracovní spokojeností.

Jeden z nosných přístupů k psychické pohodě pracovníků je přisuzován Warrovi (2005), který subjektivní *well-being* zmiňuje jako základní indikátor duševního zdraví (Brough et al., 2009). Z hlediska obsahu prožívaných emocí a jejich intenzity je možné nahlížet pracovní *well-being* v dimenzích potěšení a aktivace (Warr, 2002); později k nim byla přidána ještě dimenze deprese a úzkosti (Warr, 2005). Warrův přístup umožňuje pochopit a popsat různé afektivní stavy pracovníků včetně individuálních rozdílů ve vnímání pracovního stresu. Například pracovníci na vysokých pozicích reportují vysokou míru aktivace, nízkou úroveň deprese a zároveň vysokou úroveň pracovní úzkosti (Warr, 1990).

#### 4.1.1 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je významnou komponentou pracovního well-being (Danna & Griffin, 1999). Lze ji nahlížet jako stav spojený s emoční reakcí a postojem jedince k jeho práci (Faragher, Cass, & Cooper, 2005). Je-li tento stav spojen s příjemnými emocemi, resp. vyhodnocuje-li pracovník práci jako příjemnou, jedná se o pracovní spokojenost (*job satisfaction*), v opačném případě uvažujeme o nespokojenosti (*job dissatisfaction*).

Pracovní spokojenost jako součást celkového well-being koreluje se zdravím pracovníků, a následně také s jejich pracovním výkonem (Brough et al., 2009). Faragher et al. (2005) zjistili, že tato souvislost se dotýká především psychického zdraví, mimo jiné deprese a úzkostí. Nejsilnější byl nalezen vztah s vyhořením, jemuž se budeme věnovat v jedné z dalších podkapitol. V kontextu pracovní zátěže je potom stěžejní zjištění kauzální spojitosti pracovních nároků a spokojenosti pracovníků (De Jonge, Dormann, Jannssen, Dollard, Landeweerd, & Nijhuis, 2001).

#### 4.1.2 Konflikt rolí a rovnováha pracovního a osobního života

Konflikt rolí má rovněž významné místo v popisu jevů asociovaných se zátěží a well-being pracovníků. Nejedná se přitom jen o konflikt pracovních rolí, ale i rolí životních. V této souvislosti mluvíme o *work-family balance* – rovnováze pracovního a osobního života (Brough et al., 2009).

Schaufeli a Taris (2014) uvádějí konflikt rolí jako jeden z mnoha pracovních nároků v rámci modelu pracovních nároků a zdrojů Demeroutiové et al. (2001). Warr (2002) ho považuje za jeden z klíčových atributů ovlivňujících psychickou pohodu pracovníků, nicméně neřadí ho přímo k pracovním nárokům. V rámci konfliktu pracovních rolí se rozlišuje samotný konflikt rolí (*role conflict*), nejednoznačnost rolí (*role ambiguity*) a přemíra rolí (*role overload*) (O'Driscoll & Cooper, 2002).

Schaufeli, Bakker, Van der Heijden a Prins (2009b) uvádějí, že konflikt rolí vystupuje v procesu působení pracovní zátěže na vyhoření jako moderátor. Negativní efekt konfliktu rolí na well-being pracovníků je zdůvodněn tím, že tento konflikt vede k nejistotě, jenž je pro pracovníky stresující (O'Driscoll & Cooper, 2002). Snižuje také očekávání výkonu a výsledku a pozitivně koreluje s pracovní nespokojeností (O'Driscoll & Beehr, 1994).

Z hlediska rovnováhy pracovního a osobního života je vhodné doplnit, že tyto oblasti na sebe působí obousměrně. To znamená, že práce zasahuje do soukromí a osobní život do pracovního, přičemž může jít o negativní i pozitivní vlivy. Zdroje působení i důsledky bývají na obou stranách zcela odlišné. Například dobré finanční ohodnocení působí na rodinu pozitivně, pokud to však vyžaduje odpracování přesčasů, důsledek může být negativní (Brough & O'Driscoll, 2005).

#### **4.1.3 Pracovní štěstí**

S rozvojem pozitivní psychologie po roce 2000 se pozornost vědců zaměřuje i na pojem štěstí a v kontextu práce na pracovní štěstí. To může být nahlíženo jako součást pracovní pohody, spolu s pracovní spokojeností jako pozitivní pól osy příjemné – nepříjemné v modelu well-being podle Warra (2005). Boehmová a Lyubomirská (2008) vnímají pracovní štěstí šířeji - nejen jako jeden z jevů, vyplývajících z pracovního kontextu, ale považují ho za jeden z hlavních zdrojů pracovních úspěchů.

Z pohledu pracovních nároků a zdrojů patří štěstí k cenným, ačkoli vzácným zdrojům (Myers & Diener, 1997). Šťastní lidé obvykle disponují mnoha dalšími zdroji, mají například lepší pracovní vztahy, jsou vnímavější k příležitostem a více si věří (Cropanzano & Wright, 2001), což zmírňuje dopad pracovních nároků, protože tyto zdroje usnadňují jejich zvládnutí (Demerouti et al., 2001).

#### **4.1.4 Well-being v kontextu pracovní zátěže.**

Schaufeli, Taris a Van Rhenen (2008) se ve svých výzkumech zaměřují na well-being v kontextu pracovní zátěže. Vycházejí přitom z toho, že extrémním důsledkem pracovního stresu, který se po čase vyvíjí z nadměrných pracovních nároků, je psychické vyhoření (*burnout*) chápáné jako symptom či stav pracovní nepohody (*unwell-being*) (Maslach et al., 2001), jehož protikladem je pracovní angažovanost (*engagement*) (Brough et al., 2009). S pracovní zátěží a stresem souvisí, ačkoli trochu jiným způsobem, ještě jeden z jevů pracovního života - závislost na práci (*workaholism*) (Schaufeli et al., 2008).

Schaufeli et al. (2008) zjistili, že uvedené tři fenomény – workaholismus, vyhoření a pracovní angažovanost - lze od sebe jasně oddělit a vysvětlit je jako tři samostatné stavy pracovního well-being. Využili k tomu již zmíněný model pracovních nároků a zdrojů autorů

Demeroutiová et al. (2001). Ukázalo se, že pracovníci vykazující vysoké úrovně workaholismu pracují nadměrně, v prostředí vysokých pracovních nároků a zároveň omezených pracovních zdrojů. Pracovníci blízko vyhoření se rovněž potýkají s vysokými pracovními nároky a omezenými zdroji, avšak na rozdíl od workaholiků nepracují nadměrně. Nakonec angažovaní pracovníci pracují taktéž nadměrně, taktéž jsou na ně kladeny vysoké pracovní nároky, avšak mají k dispozici i dostatečné pracovní zdroje, které jim tyto nároky umožňují zvládat (Schaufeli et al., 2008).

Salanová, Del Libano, Llorensová a Schaufeli (2014) později tyto tři stavy pracovní pohody zpracovali s využitím Warrova (2005) modelu well-being jako typologii - typ napjatý (*tense*) vztahující se k workaholikům, unavený (*fatigue*) vyhořelý, entuziastický (*enthusiastic*) angažovaný, a přidali k nim čtvrtý, tzv. relaxovaný (*9 to 5 type*). Ten se na rozdíl od vyhořelých pracovníků necítí unavený, avšak postrádá entuziasmus angažovaných a vnitřní drive workaholiků. Autoři uvažují, že mimo jiné tento typ pracovníků charakterizují pracovní nároky, na jejichž zvládnutí mají k dispozici více zdrojů než je potřeba, tudíž se mohou cítit nedostatečně motivováni a výstupy jejich práce jsou proto spíše menší a negativnější než například u workaholiků (Salanova et al., 2014). Vzhledem k nedostatečné probádanosti relaxovaného typu se mu však dále nebudeme věnovat a v dalších kapitolách se soustředíme na jevy spojené s původními třemi typy - workaholismus, vyhoření a angažovanost, a to především v souvislosti s pracovní zátěží.

## **4.2 Workaholismus - závislost na práci**

### **4.2.1 Definice pojmu**

Za původce výrazu workaholismus (z anglického *workaholism*) se považuje Oates (1971), který ho definoval jako nekontrolovatelnou potřebu či kompulzi neustále pracovat, popsatelnou jako závislost na práci. Porterová (1996) podobně jako u jiných závislostí rozpoznává charakteristické znaky adikce, konkrétně nadměrné ztotožňování s prací, rigidní myšlení, abstinenci příznaky, stupňování a konečně i popírání problému, přičemž ke splnění podmínky pro závislost postačuje naplnit tři z uvedených znaků (Nešpor, 1999).

#### 4.2.2 Východiska a přístupy k workaholismu

V minulosti bylo možné setkat se s nahlížením workaholismu i jako pozitivního jevu. V současnosti většina vědců přijala patologický pohled na tuto závislost a její důsledky považuje za škodlivé. V kontrastu s tím je tzv. workaholická kultura v mnoha organizacích, kladoucí důraz a oceňující excesivní práci a přesčas (práce přesčas je jednou z charakteristik pracovní závislosti). To, kde se nachází hranice mezi přiměřeností a patologií, je jednou z podstatných otázek zkoumání workaholismu v současnosti (Brough et al., 2009).

Jedním z významných přístupů k workaholismu je koncepce Spenceové a Robbinsové (1992), které zpracovaly typologii pracovníků na základě tří faktorů – jak moc psychicky jsou angažováni v práci (*work involvement*), jak velké potěšení z práce mají (*work enjoyment*) a jak velké vnitřní puzení k práci vnímají (*work drive*). Získali tak 6 typů: neentuziastičtí workaholici, entuziastičtí pracovníci, entuziastičtí workaholici, neangažovaní (laxní) pracovníci, relaxovaní pracovníci a rozčarovaní pracovníci. Lze uvažovat, že typ „pravého“ workaholika v dnešním pojetí splňuje zejména typ neentuziastického workaholika, tj. člověka, který je silně angažován v práci, pod silným vnitřním tlakem pracovat, avšak bez potěšení z práce. Buelens a Poelmans (2004) k těmto typům přidali tzv. zdrženlivého workaholika, jenž je hodně vtažený do práce, přičemž mu chybí jak vnitřní drive, tak radost z práce. Tento typ se často vyskytuje zejména v profesích týkajících se vzdělávání.

Podíváme-li se na tuto koncepci z pohledu autorů Schaufeli et al. (2008) a Salanová et al. (2014), kteří popisují workaholismus jako jeden ze stavů pracovního well-being, relativně snadno určíme, že vedle workaholických typů by šlo Spenceové a Robbinsové (1992) typy pracovníků charakterizovat i v kontextu pracovní angažovanosti (entuziastičtí pracovníci), vyhoření (rozčarovaní pracovníci) či typu „9 to 5“ (relaxovaní pracovníci).

Z hlediska dimenzí workaholismu je přínosný i model, který vytvořil Robinson (1999). Zahrnuje 5 dimenzí – kompulzivní tendence, kontrolu, zaujetí sebou samým (narušenou komunikaci), neschopnost delegovat a pocit vlastní hodnoty, přičemž později bylo prokázáno, že při srovnání s kontrolní skupinou jsou nejvýznamnější první tři (kompulze, kontrola, zaujetí sebou samým) (Flowers & Robinson, 2002). Robinson (2007) se zaměřoval také na behaviorální projevy workaholiků a všiml si jejich iniciativy k práci, především to, že si sami práci vyhledávají či vytvářejí.

Současné pohledy na závislost na práci se ve svých definicích zaměřují zejména na dva faktory - nadměrnou, excesivní práci a silný, neodolatelný vnitřní drive (nutkání)



pracovat. To například znamená, že workaholici na rozdíl od jiných pracovníků vykazují reálně vyšší počet odpracovaných hodin, přesčasů a pracovních aktivit; více než je nutné z vnějších (např. ekonomických) důvodů. Více než ostatní také na práci myslí; dalo by se říct, že jsou jí posedlí, a to i v době, kdy nepracují (Schaufeli et al., 2008). Ng, Sorensen a Feldman (2007) popsali u workaholismu behaviorální, kognitivní a emocionální složku. To je s výše uvedeným v souladu v rovině chování (nadměrná práce) a kognice (myšlenky na práci). Samotná afektivní složka popsaná jako radost z práce je však diskutabilní (Brough et al., 2009) a např. Schaufeli et al. (2008) ji nepovažují v rámci workaholismu za relevantní; zaměřují se pouze na behaviorální a kognitivní aspekty.

#### **4.2.3. Možné příčiny vzniku a důsledky závislosti na práci**

Mezi příčiny vzniku závislosti na práci navrhuji Piotrowski a Vodanovich (2006) řadit individuální faktory (např. osobnostní rysy), charakteristiky prostředí (nejen organizačního, ale i rodinného) a další interní a externí faktory (například preference pochval a peněz jako hodnoty), o nichž mluví jako o stresorech. V průběhu času dochází k dalším kombinacím těchto faktorů, což workaholické chování dále podněcuje a zintenzivňuje (Piotrowski & Vodanovich, 2006).

To souhlasí i s přístupem týmu Ng et al. (2007), kteří uvádějí mimo jiné socio-kulturní faktory (např. stresující dětství), ale také možnost napodobeného workaholismu (děti workaholiků) a rozvoj self-efficacy ve větší míře v práci než v jiných oblastech života. Z dalších lze jako podstatné uvést přehnané kontrolování (*overcontrolling*) sebe i ostatních (Van Beek, Taris & Schaufeli, 2011) a zajímavou myšlenku badatelů Van Wijhe, Peetersová, Schaufeli a Van den Hout (2011) o pracovním stylu. Ta popisuje tendenci workaholiků pokračovat v práci i v situaci, kdy jiní pracovníci už “mají dost” (“*had enough*”), což má za následek, že práce přestane člověka těšit, workaholik však přesto pracuje dále. Koresponduje to s funkcí kontroly, o které píšeme v následujícím oddílu (4.2.4).

Z dalších lze stručně uvést demografické charakteristiky (muži mohou mít vyšší tendenci k workaholismu než ženy), některé osobnostní charakteristiky (osobnost typu A, neurotici, extroverti apod.) a také kulturní podmínky (známý japonský fenomén “karoshi” – smrt přepracováním) (Brough et al., 2009; Kebza & Šolcová, 2013).

Vnímáme-li workaholismus jako závislost, můžeme předpokládat, že jeho konsekvence budou zejména negativní (jako u většiny jiných závislostí). Lze je dohledat především v oblasti osobních vztahů a soukromého života – více odpracovaných hodin znamená méně času stráveného v nepracovním prostředí a vztazích, dochází ke konfliktu rolí (Schaufeli et al., 2009b) a celkovému zhoršení mezilidských vztahů (Ng et al., 2007). V pracovním prostředí, kde se projevuje například formou napjatějších vztahů se spolupracovníky (Schaufeli et al., 2009b), lze však dohledat i jeho pozitivní stránky – např. kariérní úspěch, vyšší ohodnocení či povýšení (Ng et al., 2007). Přesto bývají důsledky spíše negativní. Dosažení kariérního úspěchu u workaholiků neznamená větší potěšení z práce nebo vyšší spokojenost. Tato závislost má také negativní efekt na jejich fyzické a mentální zdraví (Brough et al., 2009) a workaholici často směřují k vyhoření (Maslach, 1986; Schaufeli et al., 2008).

#### **4.2.4 Workaholismus a pracovní zátěž**

Zabýváme-li se workaholismem v asociaci s pracovní zátěží, zajímají nás zejména rovina příčiny a důsledku. Pracovní zátěž jako taková neodlučně doprovází závislost na práci a na rozdíl od jiných pracovních fenomenů není zdaleka tak jednoduché je od sebe oddělit a popsat jejich vztah.

Vyvstává zde totiž skutečnost, že workaholici jsou nejen těmi, na koho pracovní zátěž působí, ale sami ji iniciují (Brough et al., 2009; Robinson, 2007). Vzhledem k tomu, že mají nutkání pracovat a to více, než ostatní, ne vždy jim to charakteristiky práce umožňují. V takových případech si aktivně nový pracovní úkol najdou (Schaufeli et al., 2008) nebo ten stávající zkomplikují, třeba tak, že úkol chtějí dokončit sami (Robinson, 2007).

Použijeme-li model pracovních nároků a zdrojů Demeroutiové et al. (2001), potvrdí se očekávání, že pracovní zátěž formou pracovních nároků s workaholismem silně koreluje. (Kanai & Wakabayashi, 2001). Nejde tedy jen o to, že workaholici by si pracovní stres „vyráběli“, důležité je rovněž zjištění, že charakteristiky práce mohou rozvoj workaholismu podporovat (Brough et al., 2009; Piotrowski & Vodanovich, 2006). Jedná se například o kvantitativní nebo kvalitativní pracovní přetížení (work overload), již zmiňovaný konflikt rolí (Kanai a Wakabayashi, 2001; Schaufeli et al., 2009b) nebo vysokou odpovědnost či nejistotu spojenou s určitým typem pozice (např. manažeři, pracovníci v soukromém sektoru) (Snir & Harpaz, 2006).

Za podstatný lze při vztahu workaholismu a pracovní zátěže považovat rovněž nedostatek pracovních zdrojů. Jde totiž nikoli o počty odpracovaných hodin, ale právě nedostatečné pracovní zdroje, které odlišují workaholiky od angažovaných pracovníků (Schaufeli et al., 2008). Broughová et al. (2009) uvádí jako klíčový zdroj vnímanou individuální kontrolu. Ta v nedostatečném množství působí formou neodolatelného nutkání pracovat (tj. interně) nebo přes tlak či očekávání ze strany organizace (tj. externě). Je to v souladu s nálezy dalších výzkumů, které tuto kontrolu popisují v kontextu vnitřního či vnějšího konfliktu rolí jako jeden z nejvýznamnějších pracovních zdrojů (Salanova et al., 2014; Schaufeli & Taris, 2014).

### **4.3 Burnout - syndrom vyhoření**

#### **4.3.1. Definice pojmu**

Syndrom vyhoření (*burnout*) patří k problematice pracovní zátěže jako její přímý důsledek (Brough et al., 2009). Je možné popsat ho jako odpověď na dlouhodobé chronické emoční a interpersonální stresory v práci a definovat jej třemi dimenzemi – emočním vyčerpáním, depersonalizací a sníženým osobním výkonem (Maslach et al., 2001).

#### **4.3.2 Východiska a přístupy k syndromu vyhoření**

Ačkoli byl syndrom vyhoření dříve spojován s profesemi zaměřenými na práci s lidmi, především s pomáhajícími profesemi, později bylo přímo autory výše uvedené definice doplněno, že může postihnout také pracovníky z jiných typů zaměstnání (Maslach et al., 2001). Od pracovního vypětí (*strain*) se liší tím, že je chronické, jedná se při něm o chronické vyčerpání zdrojů (Brough et al., 2009).

Maslachové (1993) konceptualizace je považována za jednu ze stěžejních. Popisuje burnout jako kombinaci vyčerpání mentálních zdrojů, cynismu ve formě odosobněného odstupu od práce a tendence k negativnímu hodnocení vlastního výkonu, což má za následek sníženou pracovní self-efficacy (*inefficacy*) (Schaufeli et al., 2008). V posledních letech se o této konceptualizaci vede diskuse a výstupy z jiných výzkumů ukazují, že jádrovými dimenzemi vyhoření jsou zejména první dvě – vyčerpání a depersonalizace (Demerouti et al., 2001; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009c). I další přístupy chápou vyhoření jako reakci na extrémní zátěž, vznikající při práci, jejímž obsahem je pomoc jiným nebo odpovědnost za

jejich výkon. Podstatnou roli zde hrají pracovní nároky vnímané jako neřešitelné či nezvládnutelné (Warr, 2002).

#### **4.3.3 Vyhoření a pracovní zátěž**

Burnout je vlastní reakcí na dlouhodobou pracovní zátěž, extrémním důsledkem dlouhodobého působení nepřiměřených, zejména emočních a interpersonálních pracovních nároků, charakterizovaný vyčerpáním zdrojů (Brough et al., 2009; Maslach et al., 2001).

To zohlednili i autoři modelu pracovních nároků a zdrojů Demeroutiová et al. (2001), který jsme uvedli jako jednu z aktuálních koncepcí pracovního stresu v části 1.3. Tento model původně vycházel právě z výzkumu vyhoření a zaměřoval se na něj, nicméně v současnosti se aplikuje na výzkum pracovní zátěže jako takové (Brough et al., 2009). Díky tomu je snadné vložit syndrom vyhoření do kontextu pracovní zátěže a pochopit jejich vzájemný vztah. Demeroutiová a její kolegové (2001) ve svém modelu znázorňují dva základní procesy - energetický a motivační. V rámci energetického působí pracovní nároky, například fyzické množství práce, směnný provoz, časový tlak apod. a v dlouhodobém měřítku dochází k vyčerpání (první dimenze vyhoření). Druhý proces je motivační a souvisí s působením pracovních zdrojů. Ty mohou redukovat dopad pracovních nároků (*buffer effect*); to znamená, že při jejich nedostatku či úplné absenci se působení nároků zesiluje. Následkem je snížení angažovanosti v práci, v extrému úplný odstup, neangažování se (*disengagement*) a s tím spojené projevy (druhá dimenze vyhoření) (Demerouti et al., 2001).

#### **4.3.4 Možné příčiny vzniku a důsledky vyhoření**

Vzhledem k množství výzkumů a dostatečnému empirickému základu lze u syndromu vyhoření mluvit nejen o antecedentech, ale přímo o příčinách jeho vzniku. Ty vyplývají z popsaného vztahu vyhoření a pracovní zátěže, je však nutné věnovat pozornost i dalším okolnostem. Těmi mohou být například charakteristiky práce včetně jejího obsahu, který zahrnuje kontakt s lidmi (například, ale nejen pomáhající profese) (Maslach et al., 2001; Warr, 2002). Demeroutiová et al. (2001) uvádějí souvislost emočního vyčerpání s dalšími faktory, které se vyskytují i mimo pomáhající profese; je to například nadměrné množství práce, nevhodné pracovní prostředí a časový tlak. Dále jsme již zmínili konflikt rolí, který funguje jako moderátor působení vzniku vyhoření u workaholiků (Schaufeli et al., 2009b). Na

samotný workaholismus jako na jednu ze základních příčin vzniku vyhoření upozornila již před více než 25 lety Maslachová (1986) – excesivně pracující zaměstnanci po čase zcela spotřebují a vyprázdňují své mentální zdroje a “vyhoří”. Mimo těchto příčin souvisejí se vznikem vyhoření i některé další organizační a demografické charakteristiky, ačkoli například u pohlaví nebyly nalezeny výraznější rozdíly. Z osobnostních rysů se zdůrazňuje snížená nezdolnost (*hardiness*), externí místo kontroly (*locus of control*) a osobní styl zvládání zátěže (Maslach et al., 2001), jemuž se budeme věnovat v jedné z dalších subkapitol.

Důsledky vyhoření lze identifikovat v pracovní, sociální i zdravotní oblasti. Jde například o sníženou pracovní spokojenost a oddanost organizaci (zvýšený absentismus), zhoršené sociální vztahy, projevy zhoršené psychické pohody, zejména úzkostnost a deprese (Schaufeli et al., 2008). Důsledky vyhoření jsou z velké části analogické k obecným důsledkům pracovní zátěže (vzhledem k tomu, že syndrom vyhoření je extrémní reakcí na ni), a to jak v pracovním, tak osobním životě pracovníka.

#### 4.4 Pracovní angažovanost

Pracovní angažovanost je protikladem vyhoření. Na tomto pojetí stavěla původní teorie burnout Maslachové et al. (2001) a pracuje s ním rovněž již zmiňovaná teorie pracovních nároků a zdrojů Demeroutiové et al. (2001). Pracovní angažovanost lze popsat jako naplňující a pozitivní stav mysli charakterizovaný třemi dimenzemi: pracovním nasazením, resp. vášní, vitalitou (*vigor*), oddaností, resp. entuziasmem (*dedication*) a pohlcením činností (*absorption*) (Georgievski, Bakker, & Schaufeli, 2010; Kebza & Šolcová, 2013). Tyto dimenze je rovněž možné na nahlížet jako protiklad k dimenzím vyhoření (především první dvě: pracovní nasazení - vyčerpání a oddanost - cynismus). Korelace angažovanosti a vyhoření je negativní (Schaufeli et al., 2008).

Z hlediska pracovní zátěže je pro nás důležité zejména pracovní nasazení (*vigor*). Je charakterizováno nejen velkým množstvím energie vkládaným do pracovní činnosti, ale i vytrvalou odolností a mentální nezdolností vůči těžkostem (Georgievski et al., 2010). Ačkoli se angažovaní pracovníci potýkají s vysokými pracovními nároky, navzdory tomu a na rozdíl od vyhořelých a workaholických kolegů vykazují dobré mentální zdraví (*well-being*). S tím koresponduje i zjištění, že pracovní angažovanost pozitivně koreluje s pracovním zdroji. Angažovaní pracovníci jich mají na rozdíl od workaholiků a vyhořelých více k dispozici,

popříp. jich dokážou lépe využívat (Schaufeli et al., 2008). To nás přivádí k otázce copingu a k chápání angažovanosti jako schopnosti efektivnějšího zvládání pracovního stresu.

## 4.5 Zvládání stresu - coping

Významnou, a podle některých autorů ústřední složkou zátěžového procesu je zvládání stresu (např. Lazarus & Folkman, 1984). V této souvislosti se mluví o reakci na stres jako o adaptaci nebo copingu, vedoucímu k zachování stavu rovnováhy a udržení zdraví. Adaptací se obvykle rozumí reakce na běžnou zátěž, copingem potom "vyšší stupeň adaptace", zvládání nadlimitní zátěže, resp. distresu (Křivohlavý, 1994).

Coping je tedy bezprostřední proces působící během stresové odezvy, ovlivněný tím, s jakými stresory se jedinec v minulosti setkal a jak na ně reagoval (Kebza, 2005). Z perspektivy nároků a zdrojů (včetně pracovních) můžeme tento proces popsat jako zvládání vnějších a vnitřních nároků, které jedinec vyhodnotí jako nadlimitní nebo ohrožující vzhledem ke zdrojům, které má k dispozici (Lazarus & Folkman, 1984). Z hlediska trvání se potom jedná o setrvalejší vzorce chování (Kebza, 2005).

### 4.5.1 Osobní zdroje a odolnost vůči stresu

Zdroje nehrají v procesu zvládání pouze pasivní roli, nejsou tedy pouze ohrožovány či působením nároků vyčerpávány. V procesu zvládání jsou zároveň významným činitelem (Bakker et al., 2005; Brough et al., 2009). Hladký et al. (1993) k nim řadí především osobní potenciál, tj. vrozené či získané kvality, jimiž jedinec v rámci zvládání zátěže disponuje. Patří sem zejména zranitelnost vůči stresu (*vulnerability*) a stresová odolnost (*resilience*); z dalších potom typ chování A (zmiňovaný v podkapitole 1.1), míra sebedůvěry, sebeúcta, místo kontroly (*locus of control*) a afektivní vlastnosti ovlivněné jak vrozenými dispozicemi, tak získanými zkušenostmi a dovednostmi (Hladký et al., 1993).

Odolnost vůči stresu je relativně široký pojem, který je předmětem zájmu mnoha výzkumů, vědeckých diskusí a prací (Kebza, 2005). K nejznámějším patří koncepce nezdolnosti, resp. psychické odolnosti (*hardiness*) představená Kobasovou (1979) a charakterizovaná oddaností, možností zvládat či kontrolovat daný proces a postojem k danému úkolu jako k výzvě (Kebza & Šolcová, 2013; Křivohlavý, 1994) a Antonovského

(1987) koncept smyslu pro kompaktnost (*sence of coherence*) určený také třemi dimenzemi: srozumitelností, smyslností a zvládnutelností (Hladký et al., 1993).

Z pohledu modelu pracovních nároků a zdrojů lze resilienci vůči stresu i další uvedené charakteristiky považovat za osobní zdroje, které při pracovní zátěži působí společně s pracovními zdroji (např. sociální oporou, pracovní autonomií atd.) (Schaufeli & Taris, 2014).

#### **4.5.2 Copingové strategie**

Samotné způsoby zvládání zátěžových situací s využitím uvedených osobních zdrojů se označují pojmem copingové strategie. Lze mluvit o stylech zvládání, resp. dlouhodobějších tendencích a postupech reagování a zvládání těchto situací určitých podobným způsobem (Hladký et al., 1993; Kebza 2005; Křivohlavý, 1994). Lazarus (1966) ve své základní práci o copingu uvádí čtyři typy copingových strategií: apatie, vyhnutí se působení noxy (stresoru), útok (napadení noxy) a posilování vlastních zdrojů (zvýšení odolnosti). Křivohlavý (1994) rozděluje strategie na defenzivní (obrana) a ofenzivní (útok). Dále uvádí nevhodné, riskantní a od reality odtržené postupy zvládání zátěže, především únik do závislostí (např. alkohol, drogy) a obranné mechanismy, přičemž je striktně odlišuje od copingových strategií, které realitu respektují.

#### **4.5.3 Aktuální trendy ve výzkumu copingu**

S rozvojem pozitivní psychologie se velká část aktuálních výzkumů zaměřuje na pozitivní coping. Ten je definovaný Folkmanovou (2008) jako výskyt pozitivních emocí v procesu zvládání stresu. Reakce na stresor může tedy mít formu jak negativní, tak pozitivní odpovědi (copingu), přičemž u každé z nich se jedná o odlišný proces provázený odlišným chováním a využitím odlišných zdrojů. Negativní coping se zaměřuje zejména na redukci distresu; pozitivní coping využívá smyslnosti, přínosu dané situace pro jedince a přináší lepší výsledky než coping negativní. Pozitivní emoce jsou podstatné pro obnovu vitálních seberegulačních zdrojů (Moskowitz, Shmueli-Blumberg, Acree, & Folkman, 2012), a tudíž je v kontextu modelu pracovních nároků a zdrojů lze vnímat jako významné pro zvládání pracovní zátěže.

Z dalších aktuálních přístupů lze uvést například proaktivní coping, na smysl zaměřený coping (*meaningful coping*) (Brough et al., 2009) nebo religiozní coping (Folkman

& Moskowitz, 2004), ten se však v pracovním kontextu zkoumal zatím jen velmi zřídka (Cummings & Pargament, 2012). Proaktivní coping se soustředí na hledání způsobů, jakými se jedinci mohou efektivně připravit a vyrovnat s anticipovanými budoucími stresory, mimo jiného i posílením zdrojů. Hledání smyslu a reinterpetace stresových událostí v souladu s hodnotami či cíli jedince jsou podstatou na smysl zaměřeného copingu. Toto hledání bývá spojeno s pozitivními emocemi a tudíž může působit pozitivně na obnovu a posílení zdrojů (Folkman & Moskowitz, 2004). Dá se konstatovat, že tyto typy copingu se následně sami stávají cennými osobními zdroji při zvládání pracovní zátěže.



## 5. MOŽNOSTI PREVENCE PRACOVNÍ ZÁTĚŽE A STRESU

Souvislosti pracovní zátěže a zdraví jsme se věnovali v různých částech předchozích kapitol. Mimo to jsme sledovali další důsledky působení zátěže na výkon či sociální vztahy zaměstnanců. Jak bylo uvedeno, mnohé z těchto důsledků jsou vnímány či vyhodnoceny jako velmi negativní, což potvrzují i reálné údaje. Například podle Broughové et al. (2009) vyčíslila v roce 2008 Americká psychologická asociace (APA) náklady plynoucí z pracovní zátěže a jejich důsledků ve formě zvýšeného absentismu, snížené produktivity a nákladů na zdravotní péči v USA ve výši 300 miliard dolarů ročně. Levi (2011) poukazuje na závažné zjištění Světové zdravotnické organizace (WHO), že největším důvodem předčasných úmrtí v Evropě jsou právě poruchy spojené se stresem a psychické zdravotní problémy, přičemž stres spojený s prací je určujícím činitelem depresivních poruch a pravděpodobně i tzv. metabolického syndromu. Ten může vést k úmrtím způsobeným ischemickou chorobou srdce a diabetem druhého typu. Z těchto a mnoha dalších důvodů je hledání efektivní prevence pracovní zátěže a stresu jedním z hlavních cílů vědeckých výzkumů a prioritou mnoha organizací i státních institucí.

### 5.1 Pracovní zdraví a zdravé pracoviště

Mluvíme-li o pracovní zátěži a prevenci, je nutné připomenout několik základních pojmů s tím souvisejících. Jde zejména o pracovní, resp. zaměstnanecké zdraví (*occupational health*); tento pojem používají například Světová zdravotnická organizace (WHO) společně s Mezinárodní organizací práce (International Labour Organization, ILO) ve smyslu nejvyššího stupně fyzické, mentální a sociální pohody pracovníků všech profesí (ILO, 1950). Příbuzným pojmem je organizační zdraví (*organizational health*), který poprvé použil Miles (1969) při popisu vlastností zdravých organizací. Definoval ho jako schopnost organizace fungovat efektivně v čase, to znamená, že při prevenci se nejedná jen o fyzické či psychické zdraví pracovníků, ale i produktivitu práce a dosažené pracovní cíle (Brough et al., 2009). Dále se můžeme v literatuře setkat s pojmy zdravé pracoviště (*healthy workplace*) a zdraví na pracovišti (*workplace health*). V souvislosti s psychickým zdravím se potom mluví o konceptu psychologicky zdravého pracoviště a o nezdravých či naopak ke zdraví vedoucím praktikách (Brough et al., 2009). Na celoevropské úrovni se na prevenci rizik za účelem

zlepšení pracovních podmínek zaměřuje Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA, 2014; Hladký, 2005). Jedním z jejích příspěvků k prevenci je aktuálně například kampaň Zdravé pracoviště. Spojitost s pracovní zátěží navozuje už úvodní slogan kampaně: "Zdravé pracoviště zvládne i stres." (EU-OSHA, 2014).

Z perspektivy pracovních nároků a zdrojů jsou to právě vysoké pracovní nároky a nízké zdroje (nízká autonomie, nízká sociální opora ze strany nadřízených i kolegů, konflikt rolí atd.), které patří k nezdravým praktikám na pracovišti. K těm, které zdraví naopak podporují se řadí zejména opora ze strany nadřízených, 360-stupňová zpětná vazba a ocenění práce, účast na rozhodování, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, možnost kariérního rozvoje a rovnováha osobního a pracovního života (Brough et al., 2009; Brough, Dollard, & Tuckey, 2014).

## **5.2 Metody zjišťování a hodnocení pracovní zátěže**

Pro stanovení vhodných strategií prevence je nutné vycházet také ze správně získaných a vyhodnocených údajů. Z měření a výzkumu pracovní zátěže vzešlo množství metod, z nichž může být složité vybrat ty přiměřené. Valná část psychologických metod využívá subjektivní percepce, a to jak na vnější skutečnosti, tak vnitřní stavy (Hladký et al., 1993). S měřením pracovního stresu a příbuzných jevů je spojeno mnoho metodologických otázek a i v současnosti jsou tématem vědeckých diskusí a důvodem kritiky. Například měření mechanismů souvisejících s copingem je natolik složité, že často bývá ve výzkumných projektech zcela vynecháno (Brough et al., 2009). Pro velkou rozsáhlost dané problematiky pouze stručně zmíníme několik vybraných.

Hladký et al. (1993) uvádějí za podstatné v kontextu pracovní zátěže především objektivní údaje o práci a pracovních podmínkách. Jmenují například relativně snadno měřitelné veličiny (například čas, počet hodin, teplota, síla zvuku, vibrace atd.), hodnocení informační a sociální zátěže, záznamy pracovní činnosti (např. videozáznamy), profesiografické prostředky (interview, pozorování, check-listy apod.), metody zkoumání ergonomických podmínek práce a pracovišť atd. Pro psychosociální pracovní zátěž navrhuji jako vhodnou často používanou Meisterovu metodu hodnocení pracovní zátěže ve verzi z roku 1987 nebo Yoshitakeho Dotazník subjektivních příznaků únavy (SPÚ; v angl. SSF, Subjective Symptoms of Fatigue) z roku 1971 (Hladký & Židková, 1999).

Jedním z nástrojů k měření pracovních zátěží ve smyslu pracovních nároků může sloužit Dotazník obsahu práce (Job Content Questionnaire, JCQ; Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers, & Amick, 1998) nebo z něj koncepčně vycházející Dotazník o pracovní zkušenosti a hodnocení práce (Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work, QEEW; Van Veldhoven et al., 2002). Z novějších lze spomenout například Dotazník zdrojů/zkušeností/nároků (Resources/Experiences/Demands, RED; Salanova, Cifre, Martinez, Llorens, & Lorente, 2011); zaměřený na pracovní well-being a zahrnující také možnost hodnocení pracovních a osobních zdrojů.

Ke zkoumání jevů, jenž jsme v souvislosti s pracovní zátěží zmiňovali, existuje rovněž množství metodologických prostředků. Pro měření pracovní spokojenosti můžeme například podle Rymeše (1998) využít rozhovory a dotazníky či specifitější metody zjišťování tendence k činům a popisu kritických událostí. Nejrozšířenějším nástrojem pro měření míry vyhoření podle Broughové et al. (2009) je Maslachovův inventář vyhoření (Maslach Burnout Inventory, MBI; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996) vyvinutý v 80. letech, zahrnující dimenzi emočního vyčerpání, cynismu a sníženého hodnocení vlastního výkonu (*inefficacy*). Z novějších by neměl být opomenut Oldenburgský inventář vyhoření (Oldenburg Burnout Inventory, OLB; Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010), redukující dimenze vyhoření na dvě - vyčerpání (a to nejen emoční) a tzv. *disengagement* (Demerouti et al., 2001), viz oddíl 4.3.3.

Výčet mezinárodních i českých verzí nástrojů by mohl pokračovat, vzhledem k tematickému zaměření této práce zmíníme už pouze tři - Test rizika závislosti na práci (Work Addiction Risk Test; Robinson, WART; Robinson, 1999), na workaholismus taktéž zaměřenou Holandskou škálu workaholismu (Dutch Workaholism Scale, DUWAS; Schaufeli, Bakker, Van Heijden, & Prins, 2009a) a rovněž evropskou Utrechtskou škálu pracovní angažovanosti (Utrecht Work Engagement Scale-9, UWES-9; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006), které jsou dále zmíněny v praktické části této práce.

## **5.3 Možnosti prevence**

### **5.3.1 Prevence a řízení stresu**

Prevence pracovní zátěže vychází ze schématu využívaném v preventivním lékařství (Hladký, 2005), což je přirozené vzhledem k souvislosti pracovního stresu se zdravím. Obvyklé jsou známé tři úrovně - primární, sekundární a terciární. Primární prevence se podle

Hladkého (2005) zaměřuje na snížení působení stresorů jako takových, ať už omezením jejich počtu nebo intenzity či úplným odstraněním (v závislosti na typu stresoru). Prostřednictvím zlepšování pracovních podmínek či designu práce umožňuje zvládání zátěže s využitím menší energie a při zachování stejného pracovního výkonu. V této souvislosti se dá mluvit o optimalizaci pracovní zátěže. Patří sem také budování soudržných pracovních týmů, poskytnutí sociální opory, zapojení pracovníků do rozhodovacích procesů (zvýšení kontroly), stanovování pracovních cílů atd. (Cartwright & Cooper, 1997). V sekundární úrovni jde o zvýšení schopnosti pracovníků zvládat stres. To lze uskutečňovat například formou kognitivně-behaviorálních výcviků - např. v copingových strategiích nebo nácvikem relaxace (Hladký, 2005), dalšími prostředky mohou být školení time-managementu nebo nácviky asertivity (Cartwright & Cooper, 1997) a také vyhledávání možných budoucích zdrojů stresu (Cassidy, 2011). Terciární prevence pomáhá překonávat postresové stavy. Jejím účelem je především kompenzace vydané energie, ať už přímo v procesu práce formou nařízených přestávek na zotavení (Hladký, 2005) nebo prostřednictvím zaměstnaneckých asistenčních programů a poradenství (Cartwright & Cooper, 1997). Z hlediska pracovních nároků a zdrojů by se dalo mluvit o redukci pracovních nároků a zajištění přiměřených zdrojů v primární úrovni, o modifikaci pracovních nároků a efektivní využití a posílení zdrojů v sekundární prevenci a o obnovu zdrojů v terciární úrovni. Působení stresorů má větší efekt při ztrátě zdrojů více než při jejich zisku, takže v prevenci je zejména vhodné zabránit ztrátě těchto zdrojů (Hobfoll et al., 2012).

Takto charakterizovaná prevence se v psychologii práce často označuje jako řízení stresu a s ním spojené intervence (*stress management, stress management interventions*). Uvedený tripartitní přístup byl poprvé popsán Murphym již v roce 1988 (Brough et al., 2009). Ačkoli se většinou vyznačuje zaměřením na jedince, nelze opomíjet, že pracovní stres je také problémem organizací, nikoli pouze individuální záležitostí (Brough et al., 2009; Cassidy, 2011). To koresponduje i s přístupy dalších autorů, jenž k individuální a organizační úrovni přidávají ještě úroveň státu (např. formou legislativy), popříp. nadnárodní úroveň (EU) (Hladký, 2005; Levi, 2011). Cílem prevence samozřejmě není zcela eliminovat stres, ale ochránit pracovníky před fyzickou, psychickou a sociální ujmu nebo zraněním. Úkolem organizací je na individuální i organizační úrovni snížit distres, zvýšit eustres a optimalizovat pracovní zátěž, tak aby bylo zachováno a zlepšeno zdraví pracovníků (Quick, Wright, Adkins., Nelson, & Quick, 2013).

### **5.3.2 Programy snižování důsledků pracovní zátěže a stresu**

Otázka snižování důsledků pracovní zátěže a stresu se projevuje i v přístupu národních a mezinárodních institucí k dané problematice. V globálním kontextu je to například metodologický program SOLVE připravený Mezinárodní organizací práce (ILO), zaměřený nejen na stres, ale i další psychosociální problémy na pracovištích včetně návykových látek či násilí (Hladký, 2005); na evropské úrovni potom již zmíněná kampaň Zdravé pracoviště (EU-OSHA, 2014).

Na organizační úrovni fungují v mnoha společnostech a institucích programy péče o zaměstnance (EAP, Employee Assistance Programs), které mají za cíl mimo jiné identifikovat a formou prevence bránit působení nezdravých praktik na pracovištích, včetně důsledků stresu. Vyjma poskytování individuální péče se v souladu s aktuálními zjištěními výzkumů zaměřují na prevenci stresu také na organizační úrovni (Brough et al., 2009). Přes všechny aktivity a zjištěné poznatky o dopadech pracovního stresu a vysokých nákladech s tím spojených však i nadále zůstává prevence důsledků stresu obecně relativně nízká (Cassidy, 2011).

### **5.3.3 Možnosti prevence workaholismu a vyhoření**

S ohledem na obsah navrhovaného výzkumu, který je součástí této práce, se na závěr kapitoly i celé teoretické části stručně věnujeme možnostem prevence workaholismu a vyhoření.

Závislost na práci v sobě podle Nešpora (1999) zahrnuje prvky jiných závislostí. Přístup k prevenci workaholismu může být tedy podobný jako k jiným závislostem, vyjma jednoho podstatného rozdílu. V případě závislosti na alkoholu či nelátkové závislosti na hracích automatech (gamblerství) je součástí prevence úplná abstinence. To v případě přehnané pracovitosti není zcela možné - práci nelze ze života jednoduše vyloučit.

Výzkumy zkoumající workaholismus ukazují, že workaholici se potýkají s vysokou úrovní pracovní zátěže. Tento vztah nelze popsat jako kauzální, sami k tomuto stavu totiž přispívají; avšak na rozdíl od angažovaných pracovníků obvykle vykazují i velmi nízkou úroveň pracovních zdrojů, včetně sociální opory a kontroly (Schaufeli et al., 2008; Brough et al., 2009). Prevence workaholismu tak může vést právě přes posílení těchto zdrojů, resp. optimalizaci pracovních nároků, a to na individuální i organizační úrovni formou posílení

rovnováhy pracovního a osobního života, zvýšení kontroly nad prací a změn organizační kultury (např. místo heroizace přesčasů důraz na efektivitu využití běžné pracovní doby). S tím souvisejí i změny ve zpětné vazbě ze strany nadřízených a kolegů (sociální opora) nebo třeba praktické omezení přístupu k práci o víkendech (Van Wijhe et al., 2011). K posílení aspektu kontroly nad prací na individuální úrovni se doporučuje koučink a tréninky time-managementu, upřesnění pracovních rolí, nácvik copingových schopností a schopnosti delegování. Cílem organizací by neměla být snaha, aby pracovníci pracovali tvrdě, ale chytře. Podstatným zjištěním je role lídrů v organizacích - měli by jít sami příkladem, chtějí-li, aby je následovali pracovníci se zdravým přístupem k práci (Brough et al., 2014).

Preventivní kroky zaměřené na závislost na práci mohou mít pozitivní vliv i na snížení výskytu vyhoření a zvýšení angažovanosti pracovníků (Van Wijhe et al., 2011). Vzhledem k tomu, že burnout je považován za následek dlouhodobé zátěže, jeho prevenci lze odvozovat od prevence pracovního stresu jako takového. Nemalou roli v dlouhodobém působení stresu hraje bezesporu samotné pracovní prostředí a pracovní podmínky včetně škodlivých účinků teploty, hluku, osvětlení či monotonie (Levi, 2011; Štikar et al., 2003), takže žádný preventivní program by neměl opomíjet v primární úrovni prozkoumání a omezení těchto stresorů. Pracovníci s vysokými skóry vyhoření v průzkumech uvádějí také zvýšené pracovní nároky a nízké úrovně pracovních zdrojů (Schaufeli et al., 2008). Prevenci lze tedy směřovat na organizační úrovni předně na redukci stresu formou organizačních změn (např. změny pracovního dizajnu a podmínek práce) a na individuální úrovni na posílení zdrojů prostřednictvím edukace a poradenství, nácviky a tréninky time-managementu, asertivity a copingových strategií, efektivnější sociální oporu atd. (Brough et al., 2009). Důležité místo ve zvládání stresu a prevenci vyhoření mají pozitivní emoce a optimismus. Mezi vyhořením a optimismem byla zjištěna negativní korelace (Gustafsson & Skoog, 2012) a například Berengüi, Ruiz, Montero, Marcos a Gullón (2013) uvádějí, že optimismus (i naučený) může proti vyhoření fungovat jako ochranný faktor. Schaufeli a Taris (2014) zařazují optimismus mezi osobní zdroje, jenž redukují dopad pracovní zátěže; Gustafsson a Skoogová (2012) jako jednu z možných příčin přímého efektu optimismu na vyhoření navrhuji lepší úroveň sociální opory (optimisté jsou zpravidla úspěšnější v rozvoji sociálních vztahů), tato tvrzení však ještě vyžadují další výzkum. Edukační programy se tedy mohou zaměřovat i na tuto doposud relativně opomíjenou oblast.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

### **6. NÁVRH VÝZKUMU: *VYHOŘENÍ, PRACOVNÍ ANGAŽOVANOST A WORKAHOLISMUS V KONTEXTU PRACOVNÍ ZÁTĚŽE U PSYCHOLOGŮ ZAMĚSTNANCŮ A OSVČ***

#### **6.1 Úvod a zdůvodnění návrhu**

Návrh výzkumu vychází z obecné otázky vztahu pracovních nároků a zdrojů plynoucí z modelu pracovních nároků a zdrojů autorů Demeroutiová et al. (2001). Tento model chápe pracovní zátěž a stres jako ztrátu nebo získávání zdrojů v procesu zvládání pracovních nároků. Jak jsme zmínili v teoretické části, dochází k tomu ve dvou úrovních. První z nich je energetická, kdy pracovní nároky (ať už vnímané nebo reálné) přinášejí vyčerpání, druhá je motivační, v níž nedostatek zdrojů (pracovních nebo osobních) zhoršuje působení pracovních nároků a vede ke změně postoje k práci, k nezájmu a/nebo k odosobnění.

Obě tyto dimenze - vyčerpání a odosobnění - jsou považovány za základní dimenze vyhoření. To se popisuje jako reakce na dlouhodobou pracovní zátěž (působící formou nepřiměřených pracovních nároků) (Brough et al., 2009; Maslach et al., 2001). Vyhořelí pracovníci jsou dle typologie Salanové et al. (2014) považováni za jeden z typů z hlediska pracovního well-being, společně s angažovanými pracovníky, workaholiky a relaxovanými pracovníky (tzv. *9 to 5*). Schaufeli et al. (2008) zasadili vyhoření, angažovanost a workaholismus do kontextu pracovních nároků a zdrojů. Zjistili, že se jedná o samostatně měřitelné stavy pracovního well-being.

Výzkumy ukazují, že tyto fenomény se liší právě v souvislosti s pracovními nároky a zdroji. Vyhořelí pracovníci a workaholici se potýkají s vysokými pracovními nároky a nízkou úrovní zdrojů. Workaholici se však od vyhořelých liší jednou podstatnou charakteristikou - množstvím práce, např. počtem přesčasů. Angažovaní pracovníci pracují rovněž přesčas, setkávají se s vysokými pracovními nároky, avšak k jejich zvládnutí mají vysoké zdroje. Uvažuje se proto, že intervence může vést právě přes posílení pracovních zdrojů (Salanova et al., 2014; Schaufeli et al., 2008).

Důvody k sestavení návrhu výzkumu v uvedené podobě jsou následující:

Pracovní nároky a zdroje jsme vybrali vzhledem k jejich principiální roli při vzniku pracovní zátěže. Vyhoření, angažovanost a workaholismus jsem zařadili jako tři typy pracovního well-being. Vzali jsme přitom v úvahu, že vyhoření je reakcí na dlouhodobé působení pracovní zátěže. Angažovanost je protikladem k vyhoření. Workaholismus je badateli často považován za jednu ze základních příčin vyhoření s významným efektem konfliktu rolí (jako pracovního nároku) v tomto procesu. Profese psychologů byla zvolena vzhledem ke skutečnosti, že patří k pomáhajícím profesím. Zaměstnanecký stav - postavení zaměstnance v pracovním poměru (dále jen *zaměstnanec*) nebo jako osoba samostatně výdělečně činná (dále jen *OSVČ*) - jsme zařadili jako jednu z podstatných charakteristik práce. Předpokládáme, že se mohou lišit především v pracovních zdrojích (např. autonomie, sociální opora, týmový duch, finanční odměny atd.). Lze očekávat, že například samostatně pracující psychologové (*OSVČ*) budou vnímat vyšší míru autonomie, mohou si volit počet pracovních hodin, počet klientů atd., naopak psychologové zaměstnanci mohou mít větší míru sociální opory ze strany nadřízených i kolegů, které samostatně pracující psychologové prakticky nemají.

Právě z tohoto důvodu jsme z pracovních zdrojů do výzkumu zařadili nezávislost práce (související s autonomií) a sociální oporu. Z osobních zdrojů je zastoupen optimismus, zejména s ohledem na předpoklad jeho souvislosti se zvládáním pracovních nároků a vyhořením. Z pracovních nároků byly vybrány emoční nároky, mentální nároky a nejistota.

## 6.2 Cíl výzkumu

Hlavním cílem navrhovaného výzkumu bude tedy sledovat souvislost pracovních nároků a zdrojů s mírou vyhoření, angažovanosti a workaholismu pracovníků, konkrétně psychologů v pozici zaměstnanců nebo pracujících samostatně jako *OSVČ*.

Realizace výzkumu by mohla přinést více informací o činitelích (nárocích a zdrojích) působících při vzniku pracovní zátěže v dané profesi, a to včetně osobních zdrojů. Získali bychom zároveň odpověď na otázku, jestli a jaká je souvislost pracovních nároků a zdrojů s uvedenými fenomény (vyhoření, angažovanost a workaholismus), jak se navzájem liší a jestli jsou naše zjištění podobná závěrům výzkumů jiných autorů. Analýza výsledků by mohla naznačit směry k případné prevenci. Celkový výstup výzkumu by mohl přispět k řešení obecného výzkumného problému o tom, jestli lze uvažovat o způsobech, které mohou snižovat pracovní zátěž pracovníků a podporovat udržení a posílení jejich pracovní pohody.



Zároveň by výsledky výzkumu mohly přinést více informací k zodpovězení dle našeho názoru velmi složité otázky: proč někteří pracovníci vyhoří, jiní jsou naopak v práci angažovaní nebo se stanou na práci závislí.

### 6.3. Výzkumné otázky a tvorba hypotéz

Na základě informací plynoucích z přístupů a výzkumů v teoretické části i v úvodu praktické části formulujeme tyto **základní výzkumné otázky**, na jejichž podkladě budou před realizací výzkumu formulovány nulové a alternativní hypotézy při stanovené hladině významnosti 0,05:

O1: Existuje souvislost mezi pracovními nároky a mírou vyhoření, pracovní angažovaností a workaholismu?

Příklad H0: Není souvislost mezi pracovními nároky a mírou vyhoření, pracovní angažovaností a workaholismu.

Příklad H1: Je souvislost mezi pracovními nároky a mírou vyhoření, pracovní angažovaností a workaholismu.

O2: Existuje souvislost mezi vybranými faktory pracovních zdrojů (nezávislostí a sociální oporou) a mírou vyhoření, pracovní angažovaností a workaholismu?

O3: Existuje souvislost mezi optimismem jako osobním zdrojem a mírou vyhoření, pracovní angažovaností a workaholismu?

O4: Existuje souvislost mezi excesivním množstvím práce a mírou vyhoření, pracovní angažovaností a workaholismu?

O5: Existuje vztah mezi typem zaměstnaneckého stavu (zaměstnanec / OSVČ) a mírou vyhoření, pracovní angažovaností a workaholismu?

O6: Existuje vztah mezi pracovními nároky a typem zaměstnaneckého stavu (zaměstnanec / OSVČ)?

O7: Existuje vztah mezi pracovními zdroji a typem zaměstnaneckého stavu (zaměstnanec / OSVČ)?

**Doplňkové výzkumné otázky:**

O8: Existuje vztah mezi mírou vyhoření, pracovní angažovaností a workaholismu?

O9: Souvisí rozdíl mezi typem zaměstnaneckého stavu a vyhořením, pracovní angažovaností a workaholismem s pracovními nároky a zdroji?

Základní i doplňkové výzkumné otázky jsme stanovili na základě předpokladů, vycházejících z dosavadních poznatků. V případě realizace návrhovaného výzkumu nás bude zajímat potvrzení těchto předpokladů (resp. dílčích hypotéz):

- pracovní nároky pozitivně korelují s workaholismem, vyhořením a pracovní angažovaností
- pracovní zdroje negativně korelují s workaholismem a vyhořením, pozitivně korelují s pracovní angažovaností
- nezávislost práce jako pracovní zdroj negativně koreluje s workaholismem a vyhořením, pozitivně koreluje s pracovní angažovaností
- sociální opora jako pracovní zdroj negativně koreluje s vyhořením, pozitivně koreluje s angažovaností a nekoreluje s workaholismem
- optimismus jako osobní zdroj negativně koreluje s vyhořením, nekoreluje s workaholismem a pozitivně koreluje s angažovaností
- workaholismus pozitivně koreluje s vyhořením, negativně koreluje s pracovní angažovaností.

Dále je možné sledovat souvislost uvedených faktorů s jednotlivými dimenzemi workaholismu, vyhoření a pracovní angažovanosti, například lze zkoumat tyto předpoklady (uvedeny jen vybrané příklady):

*Vyhoření:*

- pracovní nároky pozitivně korelují s dimenzí vyčerpání, pracovní a osobní zdroje negativně korelují s dimenzí odosobnění (disengagement).

*Workaholismus:*

- pracovní nároky pozitivně korelují s dimenzí drive, nezávislost práce jako pracovní zdroj negativně koreluje s dimenzí drive.

*Pracovní angažovanost:*

- pracovní nároky pozitivně korelují s dimenzí pohlcení činností, sociální opora jako pracovní zdroj pozitivně koreluje s dimenzí oddanosti a s dimenzí pohlcení činností, optimismus jako osobní zdroj pozitivně koreluje s dimenzí pracovního nasazení atd.

V souvislosti s typem zaměstnaneckého stavu budou zajímavá zjištění o těchto předpokladech (opět uvádíme příklady):

- nezávislost práce jako pracovní zdroj je vyšší u OSVČ; předpokládáme, že tito pracovníci mají větší možnosti řídit množství práce, obsah práce, strukturu pracovního času atd.
- sociální opora jako pracovní zdroj je vyšší u pracovníků zaměstnanců; předpokládáme, že tito pracovníci mají větší možnosti získat oporu od svých kolegů či nadřízených, které pracovníci OSVČ musí aktivně vyhledávat (např. formou supervize).
- optimismus jako osobní zdroj bude vyšší u OSVČ; předpokládáme, že lidé s vyšším optimismem se snáze rozhodnou pro práci bez garance pravidelného měsíčního příjmu a zázemí organizace atd.

Vybrané předpoklady můžeme znázornit v **Tabulce 1** částečně inspirovanou přístupem Schaufeli et al. (2008):

	Workaholismus	Vyhoření	Pracovní angažovanost
Pracovní nároky	↑	↑	↑
- emoční nároky	↑	↑	↑
- mentální nároky	↑	↑	↑
- nejistota	-	-	↓
Excesivní práce	↑	↓	↑
Pracovní zdroje:	↓	↓	↑
- sociální opora	-	↓	↑
- nezávislost práce	↓	↓	↑
Osobní zdroje:			
- optimismus	-	↓	↑
Zaměstn. stav:			
(Zaměstnanci vs. OSVČ)	<	>	<

*Legenda:*

↑ - *pozitivní korelace*

↓ - *negativní korelace*

- - *nekoreluje*

< - *nižší výskyt u pracovníků zaměstnanců než u OSVČ*

> - *vyšší výskyt u pracovníků zaměstnanců než u OSVČ*

**Tabulka 1: Předpoklady korelací sledovaných faktorů a jevů souvisejících s pracovní zátěží a jejich výskyt u různých typů zaměstnaneckého stavu.**

## 6.4 Výzkumný soubor

Do výzkumného souboru bude formou kriteriálního výběru zařazeno min. 100 respondentů pracujících v profesi psychologa ve zdravotnictví, v poradenství, jako psychoterapeuti atd., a to v soukromém i veřejném sektoru. Respondenti budou osloveni e-mailem, který bude rozeslán na stavovské organizace psychologů a do zdravotnických zařízení, dále budou osloveni respondenti přímo formou direct mailingu na základě vyhledání na internetu a sociálních sítích. Kritéria pro zařazení respondenta do výběrového souboru:

- ukončené VŠ vzdělání v oboru psychologie (jedno- nebo dvouoborová psychologie)
- pracovní zařazení jako psycholog nebo psychoterapeut
- délka praxe min. 1 rok (vzhledem k tomu, že budou zkoumán i syndrom vyhoření, u kterého se předpokládá, že k němu dochází až dlouhodobějším působením stresorů)
- místo působení: ČR.

Cílem výběru respondentů je získat vyvážené zastoupení respondentů dle zaměstnaneckého stavu, tj. psychologů zaměstnanců a pracujících jako OSVČ. Část psychologů pracujících jako OSVČ například v rámci poradenství zakládá společnost s ručením omezeným či podobný typ společnosti, v jejímž rámci jsou v pracovním poměru, pracují však samostatně, tj. nemají nadřízeného ani nepracují v týmu s dalšími zaměstnanci. Proto do souboru zařadíme i tyto respondenty jako OSVČ (rozhodující pro zařazení bude kladná odpověď na tuto otázku: *"Pracujete samostatně jako OSVČ, v rámci živnostenského oprávnění nebo v rámci obchodní společnosti, např. s.r.o., ve které jsem jediným zaměstnancem?"*).

Vzhledem k tomu, že se v navrhovaném výzkumu přímo nezaměřujeme na souvislost sledovaných jevů a demografických údajů (např. pohlaví, věk, stav), tyto údaje nebudou podmínkou pro zařazení do výzkumného souboru. Šetření bude anonymní.

## 6.5 Metodologie výzkumu

### 6.5.1 Předvýzkum a sběr dat

Navrhovaný výzkum bude realizován kvantitativní formou (korelační studie). V první fázi proběhne předvýzkum, do něhož bude zařazeno min. 20 respondentů, splňujících pod-

mínky pro zařazení do výběrového souboru. Struktura a průběh předvýzkumu bude odpovídat metodologii hlavního výzkumu, bude však doplněn o zpětnou vazbu ze strany respondentů k navrhované metodě včetně využitých nástrojů (testová baterie), forma bude zvolená dle možnosti respondentů (skype chat, telefonický rozhovor, osobní rozhovor).

Po případné modifikaci metody na základě výstupu z předvýzkumu proběhne samotný sběr dat. Respondenti budou osloveni prostřednictvím e-mailové zprávy, jejíž součástí bude informace o projektu, informovaný souhlas, instrukce a odkazy na mapující dotazník připravený prostřednictvím systému Google Forms, který bude možné vyplnit online. Administrace a předzpracování dat proběhne standardním způsobem tak, aby bylo možné získané údaje zpracovat vybranými analytickými metodami (viz dále).

### 6.5.2 Nástroje

Výzkumný návrh je inspirován metodikou zvolenou v podobných výzkumech zaměřených na vztahy pracovní zátěže a vyhoření nebo workaholismu v kontextu modelu pracovních nároků a zdrojů (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2014; Schaufeli et al., 2008 atd.). Baterie testů, tvořící mapující dotazník, bude sestavená také s přihlédnutím k dostupnosti testů a snaze zachovat přiměřenou délku dotazníku následovně:

*Základní údaje:* Úvodní část dotazníku bude zahrnovat instrukce k vyplnění a základní údaje o respondentovi: věk, pohlaví, vzdělání, obor vzdělání, délku praxe a typ zaměstnaneckého stavu (zaměstnanec nebo OSVČ).

*Pracovní nároky a pracovní zdroje:* Pro měření pracovních nároků je vybrán Dotazník zkušeností a hodnocení práce (Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work, QEEW; Van Veldhoven et al., 2002). Jednotlivé škály z pracovních nároků zahrnují: emoční nároky (7 položek), mentální nároky (7 položek) a nejistota spojená s prací (4 položky). Z pracovních zdrojů jsou zahrnuty: nezávislost práce (11 položek), vztahy s kolegy (9 položek) a vztahy s nadřízenými (9 položek). Ke každé položce jsou v nabídce odpovědi dle 4-bodové Likertovy škály.

*Excesivní práce:* K měření nadměrné práce byla zvolena metoda použitá ve výzkumu Schaufeli et al. (2008), zahrnující 2 položky zaměřené na to, jak často si pracovník musí brát práci domů nebo pracovat o víkendech. Nabídka odpovědí je dle 4-bodové Likertovy škály.

*Osobní zdroje* - optimizmus: Z osobních zdrojů bude do výzkumného projektu zařazen optimismus. Pro měření je vybrána Škála optimismu (Optimism Scale; Kuppens, Van Mechelen, Nezlek, Dossche, & Timmermans, 2007). Zahrnuje 3 položky a možnost výběru odpovědí na 7-bodové Likertově škále.

*Workaholismus*: Pro sledování míry závislosti na práci je vybrána Holandská škála workaholismu (Dutch workaholism scale, DUWAS; Schaufeli et al., 2009a), zejména s ohledem na její přiměřenou délku. Zahrnuje položky orientované na přehnanou pracovitost (5 položek) a vnitřní puzení (drive) (5 položek) s možností odpovědí na 4-bodové Likertově škále.

*Vyhoření*: Vyhoření bude sledováno Oldenburgským inventářem vyhoření (Oldenburg Burnout Inventory, OLBI; Demerouti et al., 2010). Ten zahrnuje škálu vyčerpání a škálu odosobnění (*disengagement*), obě po 8 položkách s 4-bodovou Likertovou škálou odpovědí.

*Pracovní angažovanost*: Pro tuto dimenzi využijeme zkrácenou verzi Utrechtské škály pracovní angažovanosti-9 (Utrecht Work Engagement Scale-9, UWES-9; Schaufeli et al., 2006) pokrývající tři dimenze - pracovní nasazení (*vigor*), oddanost práci a pohlčení činností, každou po 3 položkách s 7-bodovou Likertovou škálou odpovědí.

Celkem bude tedy online dotazník obsahovat 6 demografických položek a 87 položek zaměřených na zkoumané jevy. Uvedené nástroje splňují standardní požadavky na reliabilitu výzkumných nástrojů a patří k prověřeným metodám. České verze budou připraveny metodou zpětného překladu (*back-translation method*).

### **6.5.3 Analýza dat a prezentace výsledků**

Data budou zpracována v prostředí statistického softwaru R-project. Základní explorace dat bude provedena užitím deskriptivní statistiky a jednoduchých párových korelací. Pro výpočet korelací bude vzhledem k povaze dat použit Spearmanův korelační koeficient. Vzhledem ke komplexitě předkládaného výzkumu bude využito metody lineárních modelů implementovaných v softwaru R-project. Pro jednotlivé jevy – workaholismus, vyhoření, pracovní angažovanost – bude zkonstruován lineární model typu ANCOVA. Workaholismus, vyhoření a pracovní angažovanost budou představovat vysvětlované proměnné, výstupy z dotazníků pracovních nároků a zdrojů a typ zaměstnaneckého stavu

budou vysvětlující proměnné. Vzhledem k charakteru dat budou pracovní nároky a zdroje analyzovány jako kovariáty. Pro jednotlivé kovariáty a faktory bude testována jejich statistická významnost. Zároveň bude také testována statistická významnost interakce mezi výstupy z dotazníků pracovních nároků a zdrojů a typem zaměstnaneckého stavu, která umožní případně vysvětlit rozdíly v nárocích a zdrojích mezi OSVČ a zaměstnanci.

Informace o přípravě, realizaci a výsledcích výzkumu budou popsány v závěrečné výzkumné zprávě. Výsledky budou prezentovány v tabulce obsahující korelace faktorů a sledovaných jevů, podobně jak jsou uvedené hypotetické předpoklady v Tabulce 1. Tabulka s výsledky bude obsahovat výsledky v konkrétních číslech, nikoli symboly. Výsledky vybraných jevů budou znázorněny formou korelačních grafů s vyznačením rozdílů mezi typem poměru, vzhledem k množství výsledků vybereme pouze ty signifikantní.

## 6.6 Diskuse

Navrhovaný výzkum by měl umožnit relativně komplexní prozkoumání zvolených jevů a vztahů souvisejících s pracovní zátěží v kontextu modelu pracovních nároků a zdrojů u psychologů zaměstnanců a OSVČ. Předchozí výzkumy identifikovali velké množství těchto nároků a zdrojů. Vzhledem k tomu, že se jedná vesměs o složitější konstrukty, není možné zařadit je do výzkumu všechny. Z tohoto důvodu jsou do tohoto výzkumu zařazeny pouze některé z nich, při posuzování působení pracovní zátěže a sledovaných jevů je však nutné brát v potaz působení mnoha dalších.

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, model pracovních nároků a zdrojů mimo jiné identifikuje, že pracovní zdroje zmírňují působení pracovních nároků, nepopisuje však konkrétní vztahy jednotlivých z nich. Zachycení toho, jestli například na mentální nebo emoční nároky práce více působí optimizmus nebo sociální opora, nebude cílem tohoto výzkumu. V případě využití složitějšího modelu analýzy dat by to bylo možné v některém z budoucích výzkumů.

Vzhledem k tomu, že se jedná o korelační studii, budou zachyceny souvislosti uvedených faktorů a jevů, tyto však nepopisují kauzální vztahy. Ačkoli například u vyhoření lze sledovat působení pracovních nároků na jeho vznik, vztah workaholismu a pracovní zátěže je přinejmenším diskutabilní. Z podstaty workaholismu i výzkumů vyplývá, že workaholici pracují přesčas, i když nemusí, a dokonce v případě, že dokončí všechny úkoly, novou práci si



sami najdou. Analogicky to může platit i u angažovaných pracovníků - protože je práce baví a jsou do ní vnořeni, je otázkou, nakolik se dobrovolně pracovní zátěži vystavují. Z této perspektivy je potom významná role pracovních zdrojů, kterými se angažovaní pracovníci od workaholiků pravděpodobně liší. Opět však musíme brát v úvahu, zda u angažovaných pracovníků nejde jen o to, že mají pracovní zdroje k dispozici, ale také to, že si je sami iniciativně vyhledávají. Naopak workaholici by mohli ve svém puzení k činnosti tyto zdroje přehlížet, ačkoli objektivně k dispozici jsou.

Tím se dostáváme k další otázce, a tou je vnímaná či reálná přítomnost uvedených nároků a zdrojů. Je zřejmé, že ve stejné pracovní situaci a ve stejném týmu se mohou vyskytovat jak vyhořelí, tak angažovaní pracovníci, každý z nich vnímající pracovní nároky a zdroje jinak. V navrhovaném výzkumu se zkoumají pouze vnímané pracovní nároky a zdroje, jedná se o subjektivní výpovědi respondentů. Zde se otvírá široký prostor k dalším výzkumům, které by dokázali jednotlivé pracovní nároky a zdroje operacionalizovat a zkoumat je v jejich objektivním výskytu. Zajímavé by bylo porovnání s jejich vnímaným výskytem ze strany dotyčných pracovníků.

Navrhovaný výzkum se zaměřuje na konkrétní vzorek a profesi - psychology. Tuto skutečnost je rovněž nutné mít na zřeteli při případném zobecňování budoucích výsledků.

Velkou perspektivu v této oblasti lze najít v oblasti longitudinálních výzkumů. Sledování stejného vzorku po delší dobu by umožnilo tušit kauzální vztahy uvedených jevů. V uvedeném příkladu by například bylo možné sledovat, jestli se z workaholiků stanou vyhořelí pracovníci nebo jestli se pracovní angažovanost v čase zvyšuje atd. Ve spojení s kvalitativním výzkumem například formou polostrukturovaných rozhovorů by bylo možné lépe identifikovat ty jednotlivé pracovní nároky a zdroje, které daní pracovníci vnímají jako nejvýznamnější a stanovit tak další hypotézy o jejich případných vztazích.

Longitudinální pohled by byl využitelný i pro sledování aplikace zjištěných poznatků v prevenci. Je možné představit si sledování uvedených jevů po intervenčním zásahu, například formou zvýraznění dostupnosti zdrojů nebo zabránění jejich ztrátám u workaholiků a vyhořelých pracovníků, potvrdí-li se předpokladané výsledky.

Perspektiva výzkumu tedy spočívá nejen v jeho případné realizaci, ale i možnostech jeho dalšího rozvoje. Ten se může ubírat směrem ke sledování dalších pracovních nároků a zdrojů, k longitudinálnímu výzkumu nebo aplikovatelným možnostem prevence.

## ZÁVĚR

Tato práce si kladla za cíl formou přehledové studie přinést co nejucelenější pohled na problematiku pracovní zátěže, její příčiny, důsledky a možnosti prevence. Záměrem bylo vyjít z obecných teoretických východisek a přes aktuální přístupy umožnit pochopení problematiky v její komplexitě včetně jevů s ní souvisejících. Využili jsme při tom řadu různých zdrojů včetně výzkumů a publikací významných autorů z oblasti psychologie práce.

V první části jsme připomenuli základní obecné teorie a vymezili jsme pojmy zátěž a stres, jejichž vnímání je v literatuře nejednoznačné. Následně jsme věnovali pozornost významným modelům pracovní zátěže s akcentem na model pracovních nástrojů a zdrojů Demeroutiové et al. (2001), jehož kontext jsme průběžně připomínali v dalších částech práce. Tento model staví na předchozích interakčních přístupech k pracovnímu stresu a zejména na roli pracovních a osobních zdrojů ve zvládání zátěže. Na rozdíl od jiných přístupů si nevšímá jen některé z nich, což umožňuje jeho flexibilitu a predikuje jeho popularitu.

Po popisu druhů, příčin a důsledků zátěže a stresu jsme se zaměřili na související fenomény. Důsledky pracovní zátěže a stresu se projevují na well-being pracovníků, jejich spokojenosti a pocitu štěstí. Konflikt rolí a rovnováha pracovního a osobního života jsou dalším faktorem v procesu zvládání zátěže. Diskutabilní je vztah pracovní zátěže a workaholismu, u kterého dochází k tomu, že workaholici si na rozdíl od jiných pracovníků zátěž sami vytvářejí. Naopak zřejmý je škodlivý vliv dlouhodobého působení zátěže na vznik vyhoření, jejímž protikladem je pracovní angažovanost. Z hlediska modelu pracovních nároků a zdrojů jsou zajímavé zjištěné rozdíly mezi vnímanými pracovními nároky a zdroji u uvedených tří skupin pracovníků (workaholiků, vyhořelých a angažovaných), což dává základ pro vytvoření určité typologie, která byla rovněž zmíněna. Samotné zvládání pracovní zátěže - coping - bylo představeno mimo jiné v nahlížení aktuálních výzkumů, včetně důrazu na proaktivitu a roli pozitivních emocí v tomto procesu.

Závěrečná část teoretické části se soustředila na prevenci, která je, vzhledem k prokázánému škodlivému vlivu zátěže a stresu, podstatnou součástí této problematiky. Uvedli jsme stručný přehled metod měření pracovní zátěže a zmínili úrovně a možnosti prevence a řízení stresu. Nakonec jsme vybrali dva z negativních jevů souvisejících se zátěží - workaholismus a vyhoření - u nichž jsme podrobněji popsali možnosti preventivních opatření.

Tím jsme navázali na praktickou část práce, která obsahuje návrh výzkumu zaměřeného na zkoumání workaholismu, vyhoření a pracovní angažovanosti v kontextu pracovní zátěže u psychologů. Navrhovaný výzkum bude sledovat vztahy vybraných pracovních nároků a pracovních a osobních zdrojů s uvedenými jevy. Případné potvrzení hypotéz o těchto vztazích by v případě realizace mohlo být přínosem jak pro další výzkum, tak pro prevenci.

Poznatky a informace o pracovní zátěži a stresu se interdisciplinárně prolínají a mohou být vzájemně přínosné pro další aplikované obory (psychoterapie, psychosomatika, poradenství, koučink), i další vědecké disciplíny včetně medicíny, ekonomie či sociologie. Téma pracovní zátěže je přitažlivé také pro laickou veřejnost, hlavně proto, že se s ní setkává (a také vyrovnává) v některém životním stádiu téměř každý dospělý jedinec, mnozí z nás po většinu svého dospělého života.

Pochopení problematiky pracovní zátěže a stresu však není jednoduché. Jedná se o velmi komplexní oblast, v níž je nutné brát ohled na množství faktorů a vztahů mezi nimi. Je dobrou zprávou, že jde o téma, které je i nadále v centru pozornosti mnoha badatelů. Můžeme předvídat, že zájem o pracovní zátěž a stres potrvá, což v důsledku přinese jistě zajímavé a možná i překvapivé informace a praktické tipy pro jejich úspěšné zvládnání.

## Seznam použité literatury

- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health - How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bakker, A. B., Boyd, C. M., Dollard, M., Gillespie, N., Winefield, A. H., & Stough, C. (2010). The role of personality in the job demands-resources model. *Career Development International*, 15(7), 622–636.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.
- Berengüí, R. , Ruiz, E. , Montero, F. , Marcos, R., & Gullón, J. (2013). Optimism and Burnout in Competitive Sport. *Psychology*, 4(9), 13-18.
- Blaug, R., Kenyon, A., & Lekhi, R. (2007). *Stress at work*. London: The Work Foundation.
- Bodenmann, G., Atkins, D. C., Schär, M., & Poffet, V. (2010). The association between daily stress and sexual activity. *Journal Of Family Psychology*, 24(3), 271-279.
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*. Vol 16(1), 101-116.
- Brough, P., Dollard, M. F., & Tuckey, M. R. (2014). Theory and methods to prevent and manage occupational stress: Innovations from around the globe. *International Journal Of Stress Management*, 21(1), 1-6.
- Brough, P., & O'Driscoll, M. (2005). Work–family conflict and stress. In A. Antoniou, & C. Cooper (Eds.), *A research companion to organizational health psychology* (346-365). Cheltenham: Edward Elgar.
- Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Cooper, C. L., & Poelmans, S. A. Y. (2009). *Workplace psychological health: Current research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Buelens, M., & Poelmans, S. Y. (2004). Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism: Demographic, motivational and organizational correlates. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(5), 440-458.
- Buunk, B. P., De Jonge, J., Ybema, J.F., & De Wolff, C.J. (1998). Psychosocial aspects of occupational stress. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (145-182). Hove: Psychology Press.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal Of Vocational Behavior*, 31(3), 248-267.

- Cartwright, S., & C.L. Cooper (1997). *Managing Workplace Stress*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cassidy, T. (2011). Stress and work psychology. In T. Devonport (Ed.), *Managing stress: from theory to application* (101-126). Hauppauge: Nova Science.
- Cox, T., & Ferguson, E. (1991). Individual differences, stress and coping. In C. L. Cooper, & R. Payne (Eds.), *Personality and stress: Individual differences in the stress process* (7-30). Oxford: John Wiley & Sons.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on work-related stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a 'happy' worker is really a 'productive' worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 53(3), 182-199.
- Cummings, T. G., & Cooper, C. L. (2000). A cybernetic theory of organizational stress. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of stress* (101–121). Oxford: Oxford University Press.
- Cummings, J. P., & Pargament, K. I. (2012). Religious coping with workplace stress. In P. C. Hill, B. J. Dik (Eds.), *Psychology of religion and workplace spirituality* (157-177). Charlotte: IAP Information Age Publishing.
- Danna, K., & Griffin R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Deelstra, J. T., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., Stroebe, W., Zijlstra, F. R. H., & Van Doornen, L. P. (2003), Receiving instrumental support at work: When help is not welcome. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 324–331.
- De Jonge, J., Dormann, C., Jannssen, P. P. M., Dollard, M. F., Landeweerd, J. A., & Nijhuis, F. J. N. (2001). Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 29–46.
- De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Vocational Behavior*, 19, 387-407.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner F., & Schaufeli, W. B. (2001), The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A through investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209-222.
- Dewe, P., O'Driscoll, M., & Cooper, C. (2010). *Coping with work stress: A review and critique*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Dewe, P., O'Driscoll, M., & Cooper, C. (2012). Theories of psychological stress at work. In R. J. Gatchel, & I. Z. Schultz (Eds.), *Handbook of occupational health and wellness* (23-38). New York: Springer.

- Drozdová, R., & Kebza, V. (2011). Well-being and its selected psychosocial and behavioural variables in a sample of nurses. *Československá psychologie*, 55(4), 289-305
- Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci - European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2014). *Zdravé pracoviště zvládne i stres*. Retrieved 19 June 2014, from: <https://www.healthy-workplaces.eu/cs/>
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). Relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112.
- Flowers, C. P., & Robinson, B. (2002). A structural and discriminant analysis of the Work Addiction Risk Test. *Educational And Psychological Measurement*, 62(3), 517-526.
- Folkman, S. (2008). The case for positive emotions in the stress process. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, 21(1), 3-14.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annual Review Of Psychology*, 55, 745-774.
- Frankenhauser, M., Lundberg, U., Fredrikson, M., Melin, B., Tuomisto, M., & Myrsten, A. et al. (1989). Stress on and off the job as related to sex and occupational status in white-collar workers. *Journal Of Organizational Behavior*, 10(4), 321-346.
- French, J. R. P., Caplan, R. D. (1972). Organizational stress and individual strain. In A. J. Marrow (Ed.), *The failure of success* (30-66). New York: AMA Committee.
- French, J. R. P., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Chichester: John Wiley.
- Friedman, M., & Rosenman, R. (1974). *Type A behavior and your heart*. New York: Random House.
- Fuhrer, R., Stansfeld, S. A., Chemali, J., & Shipley, M. J. (1999). Gender, social relations and mental health: Prospective findings from an occupational cohort (Whitehall U study). *Social Science and Medicine*, 48(1), 77-87.
- Georgievski, M. J., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83-96.
- Gustafsson, H., & Skoog, T. (2012). The mediational role of perceived stress in the relation between optimism and burnout in competitive athletes. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 25(2), 183-199.
- Hall, E. M. (1989). Gender, work control, and stress: A theoretical discussion and an empirical test. *International Journal of Health Services*, 19(4), 725-745.
- Hargrove, M., Nelson, D. L., & Cooper, C. L. (2013). Generating eustress by challenging employees: Helping people savor their work. *Organizational Dynamics*, 42(1), 61-69.
- Hartl, P., & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál.

- Hladký, A. (2005). Prevence stresu v práci: strategie vládních orgánů v Evropských zemích. *Psychologie v ekonomické praxi*, 40(1-2), 1-26.
- Hladký, A., Matoušek, O., Židková, Z., Vašina, B., Franc, Z., & Hyška, P. et al. (1993). *Zdravotní aspekty zátěže a stresu*. Praha: Karolinum.
- Hladký, A., & Židková, Z. (1999). *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže: metodická příručka*. Praha: Karolinum.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337–421.
- Hobfoll, S. E., Vinokur, A. D., Pierce, P. F., & Lewandowski-Romps, L. (2012). The combined stress of family life, work, and war in Air Force men and women: A test of conservation of resources theory. *International Journal Of Stress Management*, 19(3), 217-237.
- Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11(2), 213-218.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading: Adison-Wesley.
- Izard, C. E. (1991). *The psychology of emotions*. New York: Plenum.
- International Labour Organization (1950). *Occupational health services and practice*. Retrieved 19 June 2014, from: [http://www.ilo.org/safework\\_bookshelf/english?content&nd=857170174](http://www.ilo.org/safework_bookshelf/english?content&nd=857170174)
- Johnson, J., & Hall, E. (1988). Job strain, work place social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342.
- Johnson, J., & Hall, E. (1996). Dialectic between conceptual and causal inquiry in psychosocial work-environment research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(4), 362-374.
- Junková, V. (2001). Zvládání zatěžových situací ve skupině. In R. Komárková, I. Slaměnik, & J. Výrost (Eds.), *Aplikovaná sociální psychologie III: Sociálnepsychologický výcvik* (94-98). Praha: Grada.
- Kanai, A., & Wakabayashi, M. (2001). Workaholism among Japanese blue-collar employees. *International Journal Of Stress Management*, 8(2), 129-145.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Karasek, R. A., Brisson, Ch., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The job content questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assess-

ments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kebza, V. (2005). *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia.

Kebza, V., & Šolcová, I. (2013). Současné sociální změny, jejich důsledky a syndrom vyhoření. *Československá psychologie*, 57(4), 329-341.

Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health - Inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1-11.

Křivohlavý, J. (1994). *Jak zvládat stres*. Praha: Grada.

Kuppens, P., Van Mechelen, I., Nezlek, J. B., Dossche, D., & Timmermans, T. (2007). Individual differences in core affect variability and their relationship to personality and psychological adjustment. *Emotion*, 7(2), 262-274.

Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169-181.

Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.

Lazarus, R. S. (1990). Theory based stress measurement. *Psychological Inquiry*, 1(1), 3-12.

Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: a new synthesis*. London: Free Association.

Lazarus, R. S. (2001). Relational meaning and discrete emotions. In K. Scherer, A. Schorr, & T. Johnstone (Eds.), *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research* (37-67). New York: Oxford University Press.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publications

Le Fevre, M., Kolt, G. S., & Matheny, J. (2006). Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: Which way first?. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(6), 547-565.

Levi, L. (2011). Towards a Europe of health - Perspectives for future health policies. *The European Journal Of Psychiatry*, 25(1), 5-7.

Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality: Selected Papers*. New York: McGraw-Hill.

Little, L. M., Simmons, B. L., & Nelson, D. L. (2007). Health among leaders: Positive and negative affect, engagement and burnout, forgiveness and revenge. *Journal Of Management Studies*, 44(2), 243-260.



- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2006), Testing the robustness of the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378–391.
- Mark, G. M. & Smith, A. P. (2008). Stress models: a review and suggested new direction. In J. Houdmont, & S. Leka (Eds.), *Occupational Health Psychology* (111-144). Nottingham: Nottingham University Press.
- Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workaholism. In R. R. Kilburg, P. E. Nathan, & R. W. Thoreson (Eds.), *Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology* (53-75). Washington, DC: American Psychological Association.
- Maslach, C. (1993). Burnout: a multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (19-32). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory (MBI)*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Miles, M. B. (1969). Planned change and organizational health: Figure and ground. In F. D. Carver, & T. J. Sergiovanni (Eds.), *Organizations and human behavior* (375-391). New York: McGraw-Hill.
- Miller, L. H., Smith, A. D. (1994). *The stress solution: An action plan to manage the stress in your life*. New York: Pocket Books.
- Moskowitz, J., Shmueli-Blumberg, D., Acree, M., & Folkman, S. (2012). Positive affect in the midst of distress: Implications for role functioning. *Journal Of Community & Applied Social Psychology*, 22(6), 502-518.
- Murray, H. (1938). *Explorations in personality*. Boston: Houghton Mifflin.
- Myers, D. G., & Diener, E. (1997). The new pursuit of happiness. *The Harvard Medical Health Letter*, 4(2), 4-7.
- Nakonečný, M. (1998). *Základy psychologie*. Praha: Academia.
- Nešpor, K. (1999). *Závislost na práci: jak nebýt workaholikem, jak si udržet zdraví, jak si udržet pracovní výkonnost, jak pomoci blízkému člověku*. Praha: Grada.
- Ng, T. W. H, Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 111-136.
- Oates, W. (1971). *Confessions of a Workaholic: The Facts about Work Addiction*. Nashville: Abingdon Press.

- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 141-155.
- O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. L. (2002). Job-related stress and burnout. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (203-228). Harmondsworth: Penguin Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage Publications.
- Paulík, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Piotrowski C, & Vodanovich S. J. (2006). The interface between workaholism and work-family conflict: A review and conceptual framework. *Organization Development Journal*, 24(4), 84-92.
- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 1(1), 70-84.
- Quick, J., Wright, T. A., Adkins, J. A., Nelson, D. L., & Quick, J. D. (2013). *Preventive stress management in organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Robinson, B. E. (1999). The work addiction risk test: Development of a tentative measure of workaholism. *Perceptual and Motor Skills*, 88(1), 199-210.
- Robinson, B. E. (2007). *Chained to the desk: A guidebook for workaholics, their partners and children, and the clinicians who treat the*. New York: New York University Press.
- Ryměš, M. (1998). Člověk a organizace. In J. Výrost, I. Slaměník (Eds.), *Aplikovaná sociální psychologie I*. (27-54). Praha: Portál.
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I. M., Llorens, S., & Lorente, L. (2011). Psychosocial risks and positive factors among construction workers. In R. J. Burke, S. Clarke, & C. Cooper (Eds.), *Occupational health and safety: Psychological and behavioral aspects of risk* (295-319). Farnham: Gower Publishing.
- Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2014). Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. *Stress And Health: Journal Of The International Society For The Investigation Of Stress*, 30(1), 71-81.
- Seligman, M. (2003). *Opravné štěstí: pozitivní psychologie v praxi*. Praha: Ikar.
- Selye, H. (1950). *The physiology and pathology of exposure to stress*. Oxford: Acta.
- Shupe, E. I., & McGrath, J. E. (2000). Stress and the sojourner. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of stress* (86-100). Oxford: Oxford University Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van der Heijden, F. A., & Prins, J. T. (2009a). Workaholism among medical residents: It is the combination of working excessively and compulsively that counts. *International Journal of Stress Management*, 16(4), 249-272.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van der Heijden, F. A., & Prins, J. T. (2009b). Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: The mediating role of role conflict. *Work & Stress*, 23(2), 155-172.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009c). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal Of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer, & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (43-68). Dordrecht: Springer.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203.
- Snir, R., & Harpaz, I. (2006). The workaholism phenomenon: A cross-national perspective. *Career Development International*, 11(5), 374-393.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal Of Personality Assessment*, 58(1), 160-178.
- Šolcová, I. (1996). Psychosociální stres žen: Přehled současných poznatků. *Československá psychologie*, 40(3), 237-246.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Van Beek, I., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2011). Workaholic and work engaged employees: Dead ringers or worlds apart?. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 16(4), 468-482.
- Van Veldhoven, M., De Jonge, J., Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, T. (2002). Specific relationships between psychosocial job conditions and job-related stress: A three level analytical approach. *Work & Stress*, 16(3), 207-228.
- Van Veldhoven, M., Taris, T., De Jonge, J., & Broersen, S. (2005). The relationship between work characteristics and employee health and well-being: How much complexity do we really need?. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 3-28.
- Van Wijhe C, Peeters M, Schaufeli W, & Van den Hout M. (2011). Understanding workaholism and work engagement: The role of mood and stop rules. *Career Development International*, 16(3), 254-270.
- Vermeulen, M., & Mustard, C. (2000). Gender differences in job strain, social support at work, and psychological distress. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 5(4), 428-440.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.

Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (392-412). New York: Russell Sage Foundation.

Warr, P. (2002). *Psychology at work*. Harmondsworth: Penguin Books.

Warr, P. B. (2005). Work, well-being, and mental health. In J. L. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (547-574). Thousand Oaks: Sage Publications.

Warr, P. B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Woodham, A. (1995). *Beating stress at work*. London: Health Education Authority.

World Health Organization (1948). *World Health Organization definition of health*. Retrieved 19 June 2014, from: <http://www.who.int/about/definition/en/print.html>

World Health Organization (2014). *Occupational health*. Retrieved 19 June 2014, from: [http://www.who.int/topics/occupational\\_health/en/](http://www.who.int/topics/occupational_health/en/)